INNOVATION

De l'arbre solaire borne wi-fi et chargeur de portables aux premières autoroutes cyclables. **P. 20-21**

WOMEN'S AWARDS

Le portrait des neuf lauréates de la cinquième édition des trophées LTWA. **P. 25-27**

NEW YORK

Une plate-forme high-tech vient d'être lancée au cœur de Brooklyn par le nouveau maire. **P. 22**

LA TRIBUNE

DU VENDREDI 5 AU JEUDI 11 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - 3 €

LA MUTATION NUMÉRIQUE DE PÔLE EMPLOI

Déjà 240 000 offres disponibles sur pole-emploi.fr. Entretien avec Jean Bassères, son directeur général. **P. 12-13**

ENTREPRISES

GEMALTO DANS LE NUAGE

En rachetant l'américain SafeNet, Olivier Piou, entend bien rester le leader de la sécurité numérique. **P. 18-19**

MÉTROPOLES

BORDEAUX À LA POINTE

Aider les PME à devenir des ETI, c'est le défi du conseil régional d'Aquitaine. **P. 29-32**

DÉCRYPTAGE

« L'AUDIMAT DE LA MORT »

Joël de Rosnay nous dit tout de la fascination de l'être humain pour les catastrophes. **P. 34**

PORTRAIT

RANIA BELKAHIA

La jeune présidente d'Afrimarket promeut avec succès sa solution de transfert d'argent alternative. **P. 38**

Data scientist, imprimeur 3D, pilote de drone...

100 métiers d'avenir pour nos enfants

Le numérique transforme l'économie. Mais aussi les emplois. Pour répondre aux nouveaux besoins des entreprises, il faut former les jeunes générations aux technologies de demain.

PAGES 4 à 10

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. »

L 15174 - 111 - F: 3,00 €

© ANDREAS130 - FOTOLIA.COM

LIBÉREZ LE CIEL
POUR NOS ENTREPRISES !

Suivez-nous sur Twitter : @LiberezCielLyon

©Thinkstock

Nous représentons les entreprises implantées en région Rhône-Alpes, 1ère région industrielle de France. Notre contribution à la balance commerciale française est positive depuis plusieurs années. Notre capacité à créer de la valeur et des emplois nécessite de faciliter les échanges, gagner du temps et optimiser nos coûts. Nous avons ainsi besoin de renforcer les lignes directes au départ de l'aéroport Lyon–Saint Exupéry.

En refusant que la ligne Lyon-Dubaï fonctionne chaque jour, le gouvernement freine le développement économique de notre région. Cette ligne représente chaque année plus de 100 000 passagers et plus de 9 000 de tonnes de fret, uniquement pour desservir en direct le Moyen-Orient.

Nous ne pouvons pas accepter, au nom de la simple défense du pavillon français, que tous les flux passagers et fret passent obligatoirement par les aéroports parisiens. Le patriotisme économique et la défense des intérêts français, c'est d'abord faciliter le développement international et les exportations des entreprises comme les nôtres.

Nous demandons instamment le déblocage des droits de trafic pour la ligne Lyon-Dubaï. Pour que nos entreprises se développent, exportent et jouent pleinement leur rôle d'entreprises citoyennes.

CGPME® Rhône

CCI LYON

CCI RHÔNE-ALPES

MEDEF }LYON-RHÔNE{

CLUB des ENTREPRENEURS pour les AÉROPORTS de LYON

TENDANCES

SIGNAUX FAIBLES

DR

PAR **PHILIPPE CAHEN**
PROSPECTIVISTE
@SignauxFaibles

La France, un superbe monospace chargé

La France a créé le monospace en 1984, une innovation mondiale! Imaginons un instant que ce véhicule représente la France et comparons-le, de 1980 à aujourd'hui. À l'intérieur il y a cinq passagers. Si on les imagine comme des contribuables, l'un « redistribue » à un autre, en plus de payer une bonne partie du carburant. Si on les imagine comme des actifs, l'un représente la fonction publique (vers 1980, c'était les deux tiers de celui-ci), l'un représente les chômeurs catégories A B C (vers 1980, c'était un tiers), trois font rouler la voiture, contre quatre vers 1980. Il ne faut pas oublier que dans le coffre ont été ajoutés chaque année des bagages : la dette de la France, le surcoût du vieillissement. La voiture France perd en performance.

Et elle n'est pas seule sur la route. Il y a les voisins habituels. Sur notre droite, une superbe voiture américaine. Elle a grossi en puissance (un tiers d'habitants en plus) et toujours aussi souple (les dépenses publiques sont toujours autour de 38 % du PIB), même si un passager est bien plus riche et un autre bien plus pauvre. La voiture russe, ex-soviétique, a vieilli, avec une carrosserie d'apparence plus moderne. La voiture anglaise a gagné en souplesse après l'embardée du début des années 1980. La berline allemande reste égale à elle-même, en surveillant régulièrement sa tenue de route, en allégeant le coût de ses dépenses publiques avec l'inquiétude de passagers vieillissants, tout en ouvrant la porte à de nouveaux passagers de remplacement. La route s'est encombrée d'autres véhicules. Sur notre gauche, ignorée des années 1980 : c'est la voiture chinoise, qui file. Sa légèreté fait craindre des sorties de route; elle nous avait doublés sur la droite en grossissant à vue d'œil, puis a dépassé la superbe voiture japonaise qui semble à l'arrêt. Des voitures brésilienne et indienne tentent de la suivre et doublent la voiture France! Nous restons la dernière voiture à gauche sur la route.

La voiture France se traîne et, informations surprenantes, fin novembre Insee Première nº 1523 affirme que nous consommons plus en volume que la moyenne des Européens, et plus cher. McKinsey Global Institute a constaté la progression moindre du nombre d'obèses dans les pays développés. En France, l'obésité a fortement augmenté : moins de 6 % dans les années 1980, 15 % aujourd'hui. Il faut à la France d'excellents mécaniciens – elle en a, et aussi des psychologues pour écouter et convaincre les passagers. Écouter elle sait faire, convaincre non. Pourtant chacun voit le mur. Je repars en plongée. Rendez-vous la semaine prochaine… pour démontrer l'inverse.

L'ouvrage le plus récent de Philippe Cahen : ***Les Secrets de la prospective par les signaux faibles,*** Éditions Kawa, 2013.

ÉDITORIAL

Keljob.com = Kelleécole.fr

PAR **PHILIPPE MABILLE**
@phmabille

DR

La plus grande école du monde : YouTube! La plate-forme de vidéos en ligne de Google accueille désormais nombre de Moocs (*Massive Open Online Courses* – cours en ligne ouverts à tous, le plus souvent gratuitement) et fait vaciller le vieux monopole public de l'enseignement. Le plus grand service de l'emploi du monde : Internet! De l'éducation à la formation tout au long de la vie, en passant par la réconciliation des offres et des demandes d'emploi, la révolution numérique change tout et c'est tant mieux.

Confronté à une explosion du chômage, Pôle Emploi l'a compris et engage sa mutation numérique (lire pages 12 et 13 l'entretien exclusif avec Jean Bassères, le patron du service public de l'emploi). Qui sait que plus de 240000 offres sont à pourvoir sur pole-emploi.fr, dont la moitié apportées par des partenaires privés? Le numérique apporte ici un service précieux : la transparence des offres disponibles et la possibilité de mieux rapprocher les compétences des travailleurs et les besoins des entreprises.

Ces progrès technologiques sont au moins aussi utiles pour améliorer le fonctionnement du, ou plutôt des marchés du travail, que les projets qui poussent à sa déréglementation. Certes, l'économie du xxiᵉ siècle aura besoin de moins de contraintes et de plus d'agilité, mais c'est faire preuve d'un manque criant d'imagination que de penser que cela passe forcément par la remise en cause du CDI. Le plus important est de rétablir la fluidité d'un marché de l'emploi qui s'est grippé. Et Internet peut y contribuer, puissamment.

Dans le même esprit, il est temps de faire un sort à l'illusion dans laquelle s'est enfermée la politique économique française, qui ne regarde le problème de marge des entreprises françaises que par le prisme du coût du travail! Certes, la compétitivité-coût est un sujet, mais le travail n'est qu'un coût parmi d'autres. Et c'est aussi un investissement. L'érosion des marges s'explique tout autant par la révolution numérique, qui conduit de nouveaux acteurs, plus agiles, à peser sur les prix en cassant les intermédiations inutiles. On peut regretter cette situation, mais elle est inéluctable. Et c'est de la responsabilité des entreprises que de s'y adapter, sous peine de mourir.

Bien sûr, on sait qu'Internet et l'automatisation vont faire disparaître nombre d'emplois intermédiaires. L'économie de demain aura la forme d'un sablier : beaucoup d'emplois peu qualifiés et peu payés en bas de la pyramide, très peu d'emplois au milieu, et, pour les pays qui auront fait l'effort de formation et de qualification nécessaire, des emplois très qualifiés et très bien rémunérés au-dessus. Là encore, cette transformation est inéluctable, et tous les pays développés s'y préparent en investissant massivement dans leur système éducatif.

À l'évidence, l'Éducation nationale française est loin, très, très loin, d'avoir fait sa révolution copernicienne dans ce domaine. Elle va devoir évoluer, très rapidement, pour entrer dans le xxiᵉ siècle et aider nos enfants à acquérir les compétences nouvelles dont auront besoin les entreprises demain. Pour pourvoir les nouveaux métiers dont nous proposons dans les pages qui suivent une ébauche, il faudra certes former plus d'ingénieurs, de médecins, de chimistes, de physiciens, mais avec une qualité commune : la connaissance du langage des machines, à savoir le code.

Le terme de *digital natives* dont on a affublé les générations Y et Z est à cet égard dangereusement inapproprié. Ce n'est pas parce que l'on est très doué pour les jeux vidéo que l'on sait comment les produire! L'école de demain devra donc se réapproprier les nouvelles technologies pour être capable d'apprendre à ceux qui devront y étudier à les maîtriser. L'excellence de l'école mathématique française, très recherchée partout dans le monde, est un atout, mais l'enjeu est bien, sans en baisser la qualité, d'augmenter le nombre d'ingénieurs formés chaque année (33000 en 2013). Selon la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI), le pays devrait former environ 10000 ingénieurs de plus par an s'il ne veut pas hypothéquer son avenir économique. Cet effort est parfaitement supportable : nous n'en formions que 18000 en 2000, au début de la révolution Internet. ■

BALISES

PLUS D'INFORMATIONS SUR **LATRIBUNE.FR**

536

MILLIARDS D'EUROS de valeur et 7,1 millions d'emplois, voici ce que pèseraient les industries de la culture et de la création en Europe, selon une étude EY commanditée par le Groupement européen des sociétés d'auteurs et de compositeurs (GESAC). Un atout majeur pour la croissance, l'emploi et la compétitivité dans l'UE des 28.

1,5

POUR ATTIRER LES TOURISTES CHINOIS et passer de 1,5 à 5 millions d'ici à 2019, Orange France, en accord avec China Mobile (700 millions d'abonnés!), leur adressera dès le 1er janvier 2015 un SMS d'accueil leur souhaitant en chinois la bienvenue et les invitant à consulter le site officiel du tourisme « Rendez-vous en France », traduit en chinois.

4

TRAITÉE DE PAYS *« déficitaire récidiviste »* par le commissaire Günther Oettinger, la France a jusqu'au printemps pour corriger son budget. Manuel Valls promet des réformes dans 4 domaines : la libéralisation du marché des biens et services, le fonctionnement du marché du travail, la réforme territoriale et la « maîtrise » des prélèvements obligatoires.

43 202 %

LA CROISSANCE sur cinq ans de Weezevent, qui propose une solution innovante de billetterie, d'inscriptions et d'invitation en ligne, s'érige en tête du palmarès européen Deloitte Technology Fast 500 2014. Après Criteo en 2012 et Ymagis en 2013, les start-up françaises font la course en tête pour la troisième année d'affilée. De bon augure avant le CES de Las Vegas.

© SPACEX

L'HISTOIRE

TOURISME SPATIAL. En décidant de consacrer 4 milliards d'euros au lancement, en 2020, d'Ariane 6, l'Europe spatiale a franchi mardi 2 décembre une étape cruciale pour affronter la concurrence internationale, notamment celle de SpaceX de l'entrepreneur américain Elon Musk, *« dans un secteur stratégique pour la souveraineté européenne, pour son industrie, pour l'emploi »,* a souligné la secrétaire d'État française à la Recherche, Geneviève Fioraso (lire son interview dans *La Tribune Hebdo,* nº110). Un nouveau pas de tir sera construit en Guyane. La France assurera la plus grosse part de l'effort financier (52 %), suivie par l'Allemagne (22 %). Après le succès de la sonde *Philae,* des projets fous naissent : l'Institut européen du tourisme spatial (IETS), présidé par le général Marc Alban, l'agent du tourisme spatial Jean-Luc Wibaux, représentant de Virgin Galactic en France, ont ainsi présenté un projet de parc d'attractions qui proposerait des vols suborbitaux, des vols en ballon stratosphérique, des vols en apesanteur à partir d'un site sans doute proche de Bordeaux… Malgré le crash du *SpaceShip Two* de Virgin Galactic fin octobre, la France veut devenir un pays pionnier dans le tourisme spatial. Les investisseurs s'intéressent notamment au projet Spaceplane d'Airbus.

Le Numa (mot forgé à partir de « numérique » et « humain »), à Paris, qui concentre au cœur d'un même espace des événements et des programmes de travail collaboratif, d'expérimentation et d'accélération de projets. C'est dans ce genre de lieux que s'élaborent les métiers de demain.
© Pierre Manière

PROSPECTIVE

Cent métiers d'avenir... pour la génération Z

LES FAITS. La numérisation, le développement continu des nouvelles technologies, les évolutions démographiques et les préoccupations écologiques transforment les métiers actuels.
LES ENJEUX. Ces mutations sociétales contribuent à l'apparition de nouvelles compétences portées par la génération Y et à la formation en devenir de métiers inédits que pratiqueront dans la prochaine décennie les purs *digital natives* de la génération Z.

DOSSIER RÉALISÉ PAR **PIERRE MANIÈRE** ET **SYLVAIN ROLLAND**

On les appelle les *digital natives*, la « nouvelle génération silencieuse » ou tout simplement les « Z ». Une grande partie de cette tranche d'âge, née entre 1995 et 2009, entrera sur le marché du travail dans la prochaine décennie. Dans la même période, leurs aînés de la génération Y, nés dans les années 1980, s'y installeront et accéderont aux postes à responsabilité. Le point commun entre ces deux générations ? Elles sont profondément ancrées dans le XXIe siècle. Inutile de leur parler de la crise, les Y et les Z sont nés avec et s'y adaptent. Biberonnés à l'Internet, attentifs aux innovations technologiques, sensibilisés aux enjeux écologiques, prêts à travailler après 60 ans, ces travailleurs de demain vont arriver sur un marché du travail en pleine mutation. « *Les évolutions rapides de la société créent de nouveaux besoins, donc de nouvelles compétences qui s'intégreront dans la plupart des métiers existants et créeront de nouveaux métiers* », explique Amandine Brugière, chercheur à la Fondation Internet nouvelle génération (Fing).

Pour mesurer l'effet de ces changements, le cabinet Ernst & Young n'hésite pas à parler d'une « *révolution des métiers* » dans les prochaines années. Leur étude indique que 90% des dirigeants anticipent des changements majeurs dans les métiers de leurs équipes et 39% pensent qu'ils vont toucher plus d'un quart de leurs effectifs. « *Les compétences, à la fois techniques et comportementales – polyvalence, adaptation au stress –, vont devenir plus importantes que les métiers. Ceux de l'informatique, par exemple, vont se diluer pour devenir des compétences nécessaires à de plus en plus de métiers dans tous les secteurs* », précise Marc Lhermitte, associé chez Ernst & Young.
La « faute », principalement, aux nouvelles technologies, qui bouleversent les métiers existants. En vingt ans, la numérisation de l'économie a créé près de un million d'emplois en France et la tendance va se poursuivre dans les années à venir. Des secteurs aujourd'hui embryonnaires, comme l'informatique en nuage, le traitement des mégadonnées, les objets connectés et la robotique, vont connaître un développement spectaculaire. Selon un rapport de 2013 de l'institut américain McKinsey, ces métiers innovants entraîneront un gain considérable pour l'économie mondiale, compris entre 10000 milliards et 25000 milliards d'euros par an d'ici à 2025. L'essentiel viendrait de l'Internet mobile (entre 3000 milliards et 8000 milliards d'euros), suivi de l'automatisation du travail intellectuel, des objets connectés et de l'informatique en nuage. Des chiffres imprécis, mais qui donnent une idée de l'ampleur du phénomène...

ÉCLOSION AUJOURD'HUI, EXPLOSION DEMAIN

Parallèlement à la numérisation de l'économie, son « verdissement » devrait fortement affecter le marché du travail. Le secteur du développement durable, qui emploie aujourd'hui 4 millions de Français, devrait créer 600000 emplois d'ici à 2020 selon le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE). « *La prise en compte des enjeux environnementaux va bouleverser l'industrie, les services et l'agriculture* », précise l'économiste Sandrine Aboubadra-Pauly, de France Stratégie. L'enjeu pour les entreprises est surtout de concilier l'activité économique avec la responsabilité sociétale, dans une époque marquée par une certaine perte de sens liée à la mondialisation. « *Créer du lien social s'inscrit dans le cœur de la démarche des entreprises à la fois en interne et dans la relation client. Le développement des métiers de l'économie sociale et solidaire participe à cette tendance de fond* », explique Jean-Noël Chaintreuil, spécialiste des problématiques RH.
Enfin, le vieillissement de la population (un Français sur trois aura plus de 60 ans en 2050, contre un sur cinq en 2005 d'après l'Insee) engendrera un fort dynamisme des métiers des services, et notamment ceux des services à la personne, qui emploient déjà plus de deux millions de Français et créeront 350000 postes d'ici à 2022, selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Les préoccupations liées à la qualité de la vie dans une société vieillissante vont également secouer les domaines de la santé et du bien-être, sources de nombreuses innovations et donc de nouveaux services.
La Tribune vous propose cette semaine une plongée dans ces nouveaux métiers qui éclosent aujourd'hui et exploseront demain. De quoi donner quelques idées aux *digital natives* de la génération Z. ■

SYLVAIN ROLLAND

1 | SPÉCIALISTE DU TRAITEMENT DES MÉGADONNÉES DE L'INFORMATIQUE EN NUAGE...

Disons le tout net : on se les arrache. Dans tous les secteurs – et plus particulièrement le Web, l'e-commerce, la banque et l'assurance –, les professionnels du traitement des mégadonnées sont considérés comme des perles rares à dénicher à tout prix. Capables de transformer les données (rapports internes d'incidents, profils des clients sur la Toile, commentaires sur les réseaux sociaux) en indicateurs, ces professionnels permettent aux entreprises de doper leur activité en décelant les attentes des consommateurs, d'optimiser leur logistique ou d'orienter des décisions stratégiques liées, par exemple, à la conquête de nouveaux marchés.

Deux métiers ont particulièrement le vent en poupe : les **analystes en données** (***data analysts***), qui collectent, structurent et gère les bases de données de l'entreprise, et les **ingénieurs en données** (***data scientists***). Si un débutant gagne en moyenne 36000 euros brut par an, un professionnel confirmé peut espérer jusqu'à 120000 euros par an. Selon le cabinet d'études Gartner, pas moins de 4,4 millions d'emplois liés au traitement des mégadonnées vont voir le jour dans le monde d'ici à 2015. Son chiffre d'affaires, en forte hausse, devrait avoisiner les 25 milliards de dollars en 2016, contre près de 9 milliards cette année, d'après le cabinet Transparency Market Research.

Résultat, depuis deux ans, de nombreuses formations d'ingénieurs en données ont vu le jour au sein des plus prestigieuses écoles de l'Hexagone, comme HEC, l'Essec, Telecom ParisTech ou Polytechnique. L'an dernier, l'École nationale supérieure de la statistique et de l'administration (Ensae) a lancé sa spécialisation « data science ». Le succès est au rendez-vous, *« puisque, aujourd'hui, 65 étudiants ont choisi cette voie, sur un total de 140 élèves pour le cycle ingénieur*, précise Arnak Dalalyan, responsable de la spécialité. *Les étudiants constatent notamment que ceux qui ont suivi cette voie n'ont aucune difficulté à trouver un travail. »* Pour préparer au mieux ses étudiants au monde professionnel, l'Ensae fait appel à des intervenants de tous les secteurs. *« Des spécialistes de l'assurance vont notamment leur expliquer comment le* big data *transforme leur activité. Avec la télématique et les données des conducteurs enregistrées par leurs voitures, on peut offrir des assurances plus personnalisées »*, détaille Arnak Dalalyan

Outre les professionnels du traitement des mégadonnées, les **professionnels de l'informatique en nuage** (***cloud computing***) sont également de plus en plus prisés. Ces ingénieurs sont des spécialistes du stockage informatique d'applications et de données sur Internet (des serveurs distants situés dans de gigantesques centres de données), en plus ou même, à terme, à la place du stockage chez les particuliers ou dans les entreprises propriétaires et utilisatrices de ces données. En plus de son avantage en termes de sécurité, cette technologie devient stratégique pour les sociétés, puisqu'elle permet de travailler avec davantage de souplesse sur la Toile. Grâce à l'informatique en nuage, la gestion de la logistique s'est profondément améliorée ces dernières années chez les acteurs de l'e-commerce. Ainsi, selon le cabinet de recrutement Hays, les ingénieurs en *cloud computing* peuvent toucher jusqu'à 10000 euros de plus par an que leurs homologues généralistes, dont le salaire annuel avoisine les 36000 euros brut. ■ **PIERRE MANIÈRE**

Le *community manager* (animateur de communauté), qui a remplacé le *webmaster* des années 2000, s'impose dans les entreprises, avec les métiers liés à la gestion de la marque, en particulier sur les réseaux sociaux.
© Istockphoto

2 | « COMMUNITY MANAGER », GESTIONNAIRE D'E-RÉPUTATION...

À l'heure du Web 2.0 et du développement de l'achat sur Internet, maîtriser les médias sociaux devient fondamental pour les entreprises. Pour gérer les crises et leur réputation, bien sûr, mais surtout pour développer le chiffre d'affaires et se démarquer dans un environnement ultraconcurrentiel. *« Demain, toutes les entreprises devront avoir une stratégie médias sociaux pour mieux connaître et anticiper les attentes de leurs clients »*, affirme Jean-Noël Chaintreuil, spécialiste des problématiques RH. Le phénomène affecte tous les métiers existants, du marketing à la communication, en passant par les ressources humaines. Il crée aussi une ribambelle de nouveaux métiers. Le ***community manager*** (**animateur de communauté**), qui a remplacé le *webmaster* des années 2000, s'impose dans les entreprises, avec les métiers liés à la gestion de la marque, comme ***brand ambassador***, ***brand operations manager*** ou ***brand coordinator***. Sur le réseau LinkedIn, le ***social media marketing*** a été la compétence la plus demandée en 2013 dans le monde...

Aujourd'hui, la plupart des grandes sociétés françaises ont créé un département consacré aux médias sociaux. Air France, par exemple, dispose d'un responsable médias sociaux, Arnaud Bourge. Sa mission : définir la stratégie de la marque sur les médias sociaux. Son équipe se compose d'une douzaine de personnes en ›››

PORTRAIT

AMIN BENHALLOUM, 24 ANS : L'INTERPRÈTE DES DONNÉES

Amin Benhalloum est *data scientist* (ingénieur en données) chez Proxem, un spécialiste français du traitement des mégadonnées. Incollable en mathématiques, en statistiques et en informatique, il élabore des outils pour trier et analyser les données de grands groupes comme Auchan et Carrefour. Lesquels y voient un levier de choix pour identifier leurs problèmes de prix, d'offre, d'image ou de risques sanitaires.

© DR

Si le *big data* (traitement des mégadonnées) est considéré comme le « nouvel or noir », ses fourmis, les *data scientists*, sont rarement bavards sur leurs travaux, souvent placés sous le sceau de la confidentialité. Et pour cause : ce que ces **« chargés de modélisation de données »** découvrent en moulinant les données de leurs employeurs dans leurs algorithmes sont l'étincelle de bon nombre de décisions stratégiques.

Data scientist chez Proxem, un acteur réputé du *big data* français, Amin Benhalloum, 24 ans et fraîchement diplômé de l'école d'ingénieurs Ensta ParisTech, a accepté de lever le voile sur son travail. Depuis quelques années, cette petite société bichonne son joyau : Ubiq Voix du client. Derrière ce nom barbare se cache un logiciel dernier cri. Une fois installé et correctement configuré, Ubiq permet aux mastodontes de la distribution que sont Carrefour et Auchan, ainsi qu'à d'autres grandes sociétés françaises, de suivre et d'analyser tous les retours clients glanés dans leurs hypers ou sur la Toile. De manière *« 100 % automatique »*, assure Amin, cette solution d'analyse textuelle permet de mettre en lumière toutes les difficultés actuelles et à venir, tels les risques juridiques et sanitaires ou les problèmes de stock et de prix.

Tout commence par la collecte des *« remontées clients »*. *« Du mécontentement vis-à-vis d'un produit aux propos liés à une action de sponsoring comme le Mondial de foot, on rassemble tout ce qui se dit sur la marque, son image et son offre »*, explique Amin. Ces remarques proviennent de fiches à suggestion déposées dans des urnes dédiées. Mais aussi du recueil de propos en caisse, des rapports d'incidents. Et, évidemment, d'Internet : *« La Toile est devenue essentielle pour Ubiq, car les clients s'y expriment de manière très spontanée. On passe au crible les commentaires sur Twitter, sur Facebook, sur les forums spécialisés, et ceux relatifs aux articles de presse en ligne »*, poursuit le *data scientist*.

Dans le jargon du *big data*, ces milliers de déclarations écrites constituent des *« données absolument non structurées »*. Au contraire, par exemple, des données financières bien rangées dans des tableaux Excel, il est ici impossible d'en tirer le moindre enseignement ou indicateur sans les centraliser, les trier par thématique... Et ce, de manière automatique, étant donné l'énorme volume d'informations qu'elles représentent. Pour ce faire, Proxem dispose d'**ingénieurs infolinguistes**. Après avoir défini un « plan de classement », c'est-à-dire un éventail de rubriques intéressant le client (« prix » ou « service après vente », par exemple), ils passent au crible les groupes de mots ou expressions qui reviennent le plus souvent dans les retours liés à ces préoccupations. De son côté, Amin et ses trois collègues *data scientists* font la démarche inverse : ils mettent en place des algorithmes complexes pour déceler des rubriques et sujets nouveaux à partir des retours clients. Si certains clients jugent qu'un produit est trop cher, par exemple, certains se feront l'écho d'un *« tarif prohibitif »*, quand d'autres évoqueront un bien *« incroyablement onéreux »*.

Pour établir un lien entre ces dires, *« on recourt notamment à des techniques d'apprentissage automatique, qui constituent une des branches de l'intelligence artificielle »*, explique Amin. Grâce à ce travail conjoint, *data scientists* et ingénieurs infolinguistes permettent à Ubiq de déceler en temps réel les « signaux faibles », c'est-à-dire tous les sujets qui préoccupent les clients. Dès qu'une thématique totalise un nombre suffisant d'écrits, le logiciel envoie une alerte. C'est ce qui s'est passé en janvier lorsqu'un produit Carrefour a subi une erreur d'étiquetage. Plus précisément, des cakes portaient la mention *« cocaïne : 12 grammes »* dans les informations nutritionnelles. Immédiatement averti, Carrefour a pu tout de suite mener l'enquête et lever le voile sur cette *« plaisanterie de mauvais goût »* due à un employé d'un de ses fournisseurs.

Pour les acteurs de la grande distribution, l'analyse des remontées clients constitue surtout un formidable outil pour déceler les nouvelles tendances de consommation. *« Chez un de nos clients, Ubiq a permis d'identifier une demande pour des produits halal bio »*, explique Amin. En outre, le logiciel permet de doper les ventes en organisant mieux les rayons. *« Avec notre outil, un distributeur a vu ses ventes en papeterie progresser de près de 10 % au niveau national. Le groupe avait détecté une attente pour que les agendas restent en tête de gondole une semaine de plus en septembre et en janvier. »*

Mieux, Ubiq permet aux entreprises d'anticiper des problèmes à venir. Amin évoque le cas d'un *« gros industriel »* : *« Nous avons récupéré tous les rapports d'incident de ses machines sur plusieurs années et nous les avons analysés. On s'est aperçu que certains problèmes s'enchaînaient. Par exemple, sur certaines machines, un problème de surchauffe précédait souvent un problème plus grave et coûteux de compresseur. »*

De quoi permettre à l'industriel d'agir en amont, et d'améliorer ainsi la fiabilité de son outil de travail. Pour Amin, ces faits d'armes ne sont qu'un premier pas. *« Le* big data *en est à ses balbutiements. La recherche en la matière évolue constamment. Dans les prochaines années, on pourra aller encore plus loin. Avec l'analyse de sentiments, par exemple, on pourra certainement déceler l'ironie d'un message ou prédire les desiderata des consommateurs. »* ■ **PIERRE MANIÈRE**

››› interne et de 70 « collaborateurs » dans le monde. Parmi eux, une cinquantaine de *community managers*, chargés notamment de faire vivre les communautés Air France (sur Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest…) et de gérer la relation client 7 j/7 et 24 h/24. Côté commercial, l'entreprise dispose de ***content managers***, chargés de développer des contenus appropriés pour chaque plate-forme, en s'adaptant aux spécificités locales. Le manager ***social commerce*** met en place des animations (quiz, jeux…) pour promouvoir les offres et inciter les achats via les réseaux sociaux, tandis que le ***brand digital manager*** gère la promotion de la marque et que le **gestionnaire e-réputation** surveille ce qui se dit dans les médias et sur Internet. Ces profils proviennent essentiellement des écoles de commerce, de marketing et de management. Mais les entreprises utilisent aussi des profils d'ingénieurs. Air France emploie ainsi une équipe de ***servicing coordinators***, supervisés par un ***servicing & social CRM manager***. Des postes techniques pour optimiser les flux et analyser les données clients, dans le but de « *proposer un service adapté à partir d'une donnée personnelle récoltée via les réseaux sociaux* », précise Arnaud Bourge.

Le développement de ce marché numérique amène certaines entreprises à solliciter des formateurs aux réseaux sociaux, à l'image de Jean-Philippe Deranlot, 58 ans, également animateur de communauté indépendant. « *Toutes les entreprises n'ont pas les moyens de créer une division spéciale, mais elles doivent inculquer cette culture à tous leurs employés pour leur permettre d'utiliser cette compétence indispensable dans la relation client* », explique-t-il. D'autres font aussi appel à des consultants et des experts en réseaux sociaux, à l'image de Guilhem Fouetillou, le cofondateur de Linkfluence. Cette société a créé un logiciel capable d'écumer 300 millions de sources du Web social (réseaux sociaux, blogs, forums…). Elle fournit également un service conseil en stratégie grâce aux analyses des ***social media researchers***, chargés de trouver du sens à ces informations. ■

SYLVAIN ROLLAND

3 | DESIGNER EN EXPÉRIENCE UTILISATEUR SPÉCIALISTE SEO…

Internet pèse de plus en plus lourd dans l'économie. L'an dernier, les ventes en ligne ont franchi la barre des 50 milliards d'euros dans l'Hexagone selon la Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (Fevad), en hausse de 13,5 % sur un an. Pour les entreprises, disposer d'un site performant et bien communiquer sur la Toile est devenu indispensable. Des responsables marketing et chefs de projet Web, aux programmateurs en passant par les responsables e-commerce, les spécialistes du Net sont de plus en plus sollicités. Signe de cet engouement, les métiers se segmentent et des spécialités apparaissent. Dans le domaine du design numérique, les ***UX designers*** (**designers en expérience utilisateur**) sont devenus des pépites très recherchées. « *Les* UX designers *sont en charge de l'optimisation d'une expérience utilisateur* », explique Maxime Patrice, directeur de la création numérique de l'agence Diplomatic Cover (Publicis). Il prend l'exemple d'un site de bricolage : sur un ordinateur classique, l'internaute voudra d'abord consulter le catalogue en ligne dont il faudra travailler l'ergonomie. En revanche, s'il est à l'extérieur et se connecte avec son smartphone, il faudra lui proposer un service pour trouver le magasin physique le plus proche à l'aide de la géolocalisation.

Les spécialistes de l'expérience utilisateur (UX) sont devenus des pépites très prisées. © FOTOLIA

Un beau site qui répond au besoin d'un internaute, c'est bien. Mais encore faut-il qu'il y vienne. C'est là qu'interviennent les professionnels du référencement. Et, ici aussi, le métier évolue. Si acheter des mots clés et des liens sponsorisés permettait de doper son positionnement dans une recherche Google il y a quelques années, ce n'est plus suffisant. À la tête de WAM-Référencement, David Eichholtzer est **spécialiste de la visibilité sur la Toile**. Établie à Lyon, sa société, qui affiche de 30 à 40% de croissance par an, compte parmi ses clients Orange ou la mutuelle de santé Radiance. « *Une bonne visibilité sur Internet passe par un bon référencement naturel,* explique-t-il. *En d'autres termes, les sites doivent proposer des contenus à forte valeur ajoutée, en lien avec l'activité de la société.* »

Pour Total Lubrifiants, « *nous avons créé toute une partie consacrée à des conseils pour bien choisir son huile de moteur* », illustre David Eichholtzer. Au quotidien, il travaille avec des **responsables SEO** (optimisation pour les moteurs de recherche). En fonction du client, ceux-ci définissent les mots-clés ou thématiques sur lesquelles il faut miser pour renforcer la visibilité du site. Ils transmettent ensuite ces informations à des **rédacteurs-référenceurs**, qui élaborent des dossiers et des articles de fond. Souvent d'anciens journalistes ou communicants, ces derniers constituent « *des profils de plus en plus recherchés* », poursuit le patron de WAM-Référencement, qui les rémunèrent aux alentours de 30000 euros brut par an. ■

PIERRE MANIÈRE

4 | IMPRIMEUR 3D, CRÉATEUR D'ENVIRONNEMENT VIRTUEL…

Sources d'inspiration dans le cinéma de science-fiction, les technologies liées à la 3D, à la réalité augmentée et à l'intelligence artificielle créeront de nombreux emplois et métiers dans les vingt ans à venir. La révolution est déjà en marche. Selon une étude du cabinet Xerfi, le marché de l'impression 3D va croître de 20% par an dans le monde et pèsera 8,5 milliards d'euros en 2020, contre 2,9 milliards en 2014. Réduction des coûts, fabrication sur mesure, légèreté et résistance des pièces… « *L'imprimante 3D s'apprête à révolutionner les modes de production* », résume l'étude. Son usage se développe surtout dans l'aéronautique, le matériel médical pour la fabrication de prothèses auditives et dentaires ou encore dans l'automobile, l'architecture, le design ou le jouet. Les postes d'**ingénieur 3D**, de **technicien de maintenance et support 3D** ou de **designer 3D** sont de plus en plus demandés.

Flairant le bon filon, de nombreuses écoles d'ingénieurs ou d'informatique proposent un cursus 3D, accessible de bac+3 à bac+5. D'autres créent des formations courtes, à l'image de l'École nationale supérieure d'arts et métiers de Lille, qui propose d'acquérir les rudiments de l'impression 3D en quelques jours à tous les publics. À l'avenir, l'impression 3D pourrait aussi toucher M. Tout-le-monde. C'est le pari de Sylvain Huet, 42 ans. Ce développeur de logiciels de modélisation 3D a mis au point le 3D Slash, un logiciel de conception 3D grand public. « *Dans dix ou quinze ans, il sera normal de fabriquer soi-même son téléphone portable ou de réaliser chez soi des jouets 3D avec ses enfants* », plaide ce précurseur, qui s'était lancé dans les objets connectés à l'aube des années 2000, soit près de dix ans avant leur éclosion!

« Dans dix ou quinze ans, il sera normal de fabriquer soi-même son téléphone portable ou de réaliser chez soi des jouets 3D avec ses enfants », prévoit le développeur de logiciels de modélisation 3D Sylvain Huet. © REUTERS/TOUSSAINT KLUITERS/UNITED PHOTOS

La 3D est également utilisée dans un autre métier, celui de **créateur d'environnement virtuel**. Ce scientifique utilise des algorithmes complexes et des logiciels de pointe pour créer des services de réalité augmentée. Plus pratique de vendre une maison ou de choisir une destination de vacances quand le client peut s'y plonger virtuellement… Sans compter que l'éclosion des Google Glass pourrait donner un coup de fouet à ce marché.

Enfin, avec 2,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013 et plus de 5000 salariés dans 200 PME, le secteur du jeu vidéo connaît lui aussi une croissance prodigieuse en France depuis dix ans. Juste en Île-de-France, une quinzaine d'écoles privées spécialisées proposent des formations de ***game designer***, **modeleur-textureur 3D** ou encore **testeur de jeux vidéo**. « *Avec l'éclosion des jeux mobiles et sociaux, le marché commence à toucher toutes les catégories de la population* », estime Antoine Guerchais, **programmeur *gameplay*** à 5 Bits Games.

L'autre secteur porteur est celui de la robotique. L'utilisation de robots va se poursuivre dans l'industrie (robots agricoles, dans les usines ou dans les hôpitaux), mais aussi se populariser pour les particuliers. Le chiffre d'affaires du secteur est estimé à 100 milliards d'euros dans le monde en 2020, dont 33% en Europe. Cette explosion va développer les métiers de **technicien en automatismes** ou **technicien robotique** (bac+2 à bac+3, spécialisation mécanique ou électrique), d'**ingénieur support client** (bac+2 à bac+5) pour l'assistance technique, de **développeur logiciel** (bac+3 à bac +5) ou encore d'**ingénieur en robotique** (bac+5), sans compter tous les métiers liés à la production, à la maintenance et aux bureaux d'études, accessibles de l'apprentissage à l'école d'ingénieurs. « *Aujourd'hui, 90% des robots domestiques vendus sont des aspirateurs et des tondeuses,* regrette Bruno Bonnell, le président du syndicat Syrobo. *C'est une infime partie du potentiel du secteur, qui va révolutionner la société comme Internet a révolutionné les services.* » ■

PIERRE MANIÈRE

Suite p. 8► ›››

FedEx Express

PROCHE DE VOS CLIENTS, PARTOUT EN FRANCE.

Paris. Marseille. Avec 40 ans d'expertise dans le monde, nous vous offrons la puissance de notre réseau national pour vos expéditions partout en France.

Rendez-vous sur fedex.com/fr/acces

FedEx. Des équipes et des solutions.

RCS Nanterre B 432 824 027

5 | DÉVELOPPEUR D'APPLICATIONS SUR TERMINAUX MOBILES, RESPONSABLE M-COMMERCE...

À l'heure où il se vend davantage de smartphones que de téléphones classiques dans le monde, cette révolution des usages crée de nouveaux besoins, et donc de nouveaux métiers. « *L'avènement des smartphones, puis des tablettes et bientôt des montres intelligentes et des autres objets connectés démultiplie les opportunités commerciales pour les entreprises* », explique Damien Jordan, chargé de communication de l'école Hetic, qui forme aux métiers de l'Internet. Alors que l'achat sur Internet est déjà entré dans les mœurs, la vente par l'intermédiaire des terminaux mobiles semble promise à un bel avenir. Ainsi, le chiffre d'affaires du m-commerce a progressé de 106% en France en 2013 par rapport à 2012 et devrait encore doubler en 2014 pour atteindre 4,2 milliards d'euros, soit 14% du chiffre d'affaires de l'e-commerce, selon la société de couponing en ligne RetailMeNot.

600 000,

c'est le nombre de postes dans le secteur « vert » ou « verdissant » à l'horizon 2020.

Sans surprise, le développement d'applications mobiles est en pleine expansion. Laurent Bourgitteau-Guiard est le directeur-général de Snapp, une entreprise spécialisée dans le m-commerce et la m-fidélité. Parmi ses clients, des grands groupes comme La Poste, Accor et E.Leclerc, des spécialistes de la vente sur Internet (Cdiscount, Rue du commerce...), mais aussi des banques ou des médias. Pour concevoir leurs applications, Snapp emploie une dizaine de **développeurs mobiles et tablettes** : des profils techniques, issus des écoles d'ingénieurs, d'informatique ou spécialisées dans les métiers de l'Internet, recrutés entre bac+2 et bac+5. « *Chaque langage (iOS, Android, Windows Phone) est comme une langue étrangère qui nécessite un développeur spécialisé* », précise Laurent Bourgitteau-Guiad. Ces experts travaillent en collaboration avec des **développeurs serveurs** – des spécialistes des connexions entre le mobile, le serveur et l'Internet –, des ***user interface designers*** (**ergonomes d'interface utilisateur**) chargés de penser les fonctionnalités de l'application, ou encore des **designers mobiles**, qui créent l'interface et définissent l'identité visuelle de l'application.

Même si les agences spécialisées dans le mobile se développent, beaucoup proposent aussi des services sur le Web. « *Avoir des compétences sur le mobile était un plus, mais cela devient une évolution naturelle du métier* », indique Simon Grivois, **webdesigner mobile** chez Wise et formé à l'Hetic. Le métier de **responsable m-commerce**, créé en 2011 et qui consiste à définir une stratégie complémentaire sur ces nouveaux canaux, reste donc encore assez confidentiel. Sur Price Minister, l'un des leaders du commerce en ligne, à peine 20% du trafic est réalisé sur mobile. Mais cette proportion devrait bientôt doubler. Pour que ces métiers de demain se développent à la hauteur de leur potentiel, il reste à remplir deux conditions : proposer des sites vraiment adaptés aux appareils mobiles et trouver des solutions de paiement sécurisé. Autant de défis pour les professionnels du mobile d'aujourd'hui. ■

SYLVAIN ROLLAND

Le m-commerce est promis à un bel avenir. À la clé, plusieurs métiers liés à l'amélioration continue de l'expérience utilisateur et à la facilitation de l'acte d'achat.
© FOTOLIA

6 | RUDOLOGUE, JURISTE VERT DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, CONSULTANT EN RSE...

Votre enfant a-t-il déjà pensé à devenir rudologue ? Accessible de bac+3 à bac+5, ce métier d'avenir devrait être exercé par 5 000 personnes en 2025, contre à peine 900 en 2013. Comme son nom, issu du latin *rudus* (décombres), ne l'indique pas, le **rudologue** désigne un spécialiste des déchets industriels ou ménagers. Sa mission : passer une partie de son temps au milieu des ordures pour étudier les pollutions qu'elles génèrent et l'autre à proposer des solutions en matière de traitement des déchets. Un métier, parmi d'autres, qui n'existait pas il y a encore dix ans...

Au cœur d'un nouveau projet de société et enfin devenu l'une des préoccupations majeures des entreprises et des collectivités, le développement durable emploie déjà 4 millions de Français. En 2013, les entreprises ont déposé près de 346 000 offres auprès de Pôle Emploi sur les métiers verts ou verdissants... soit plus d'une offre sur huit ! D'après les estimations du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), le secteur devrait créer plus de 600 000 postes à l'horizon 2020. « *Les entreprises vont poursuivre leur prise en compte des enjeux environnementaux pour des raisons à la fois économiques et sociétales,* confirme Sandrine Aboubadra-Pauly, de France Stratégie. *Cela va "verdir" de nombreuses professions et créer tout un écosystème de nouveaux métiers dont beaucoup seront non délocalisables* », poursuit l'économiste.

Les métiers verdissants, c'est-à-dire ceux qui sont amenés à évoluer pour s'adapter aux nouvelles préoccupations écologiques, tireront leur épingle du jeu. Répartis dans tous les secteurs (agriculture, industrie, services) et attirant tous les profils (du CAP au bac+5), ils représentent déjà l'essentiel des emplois actuels. Il s'agit d'ouvriers dans l'industrie, d'ingénieurs, d'employés dans des secteurs tels que le bâtiment, la santé, les transports, le marketing, le tourisme, l'énergie, la chimie ou l'assurance, qui disposent de compétences spécifiques en matière d'environnement. Le nouveau métier de **juriste vert**, par exemple, désigne un spécialiste en droit de l'environnement, une compétence de plus en plus recherchée par les entreprises et les collectivités locales.

L'éclosion du tourisme durable et de l'écotourisme est aussi source de nombreuses reconversions. Après sept ans dans une agence traditionnelle, Laëtitia Varenne a lancé en 2010 sa propre agence, Cybèle Évasion. Cette **conceptrice de voyages durables** organise des séjours sur mesure pour ses clients en choisissant des prestataires certifiés qui proposent des services à faible incidence écologique. « *Je privilégie les transports doux, les activités au contact de la nature ou non polluantes. Pour l'hébergement, les chambres d'hôtes et les services comme Airbnb sont préférés aux hôtels classiques* », précise l'autoentrepreneure, dont le chiffre d'affaires croît d'année en année.

À la suite du durcissement de la réglementation, le domaine de la construction est lui aussi fortement affecté par le développement durable. Sur les grands chantiers (ligne de chemin de fer, autoroute...), le chef de projet biodiversité ou énergies nouvelles, rattaché à un cabinet d'ingénierie ou à un bureau d'études, doit faire en sorte de minimiser les répercussions sur l'environnement. Pour que les nouveaux bâtiments répondent aux normes ou pour améliorer l'existant, les promoteurs font appel à des spécialistes comme l'**ingénieur efficacité énergétique des bâtiments**, voire des **architectes spécialisés en environnement**. « *Mon métier de **référent-coordinateur qualité environnementale du bâti** consiste à coordonner une équipe de professionnels chargés d'imaginer la meilleure gestion de l'énergie mais aussi le confort visuel, acoustique et la gestion de l'eau* », explique Sébastien Clert, de l'agence Patriarche & Co. À ses côtés, des **thermiciens** (spécialistes de l'énergie) et des **ingénieurs acousticiens** (spécialistes du son), soit des professions en plein essor, autant dans le privé qu'au service des collectivités locales. Le secteur public est un grand pourvoyeur d'emplois verts, notamment dans les métiers liés au traitement de l'eau et des déchets (**ingénieur site et sols pollués**, par exemple).

Dans toutes les filières, les observateurs s'accordent pour dire que le développement durable deviendra à moyen terme au cœur même de tous les métiers. D'où l'éclosion d'un écosystème de consultants pour aider les entreprises dans cette transition. « *Le développement durable, ce n'est pas seulement l'environnement,* explique Jacques Aflalo, fondateur du cabinet de conseil en développement durable A2DM et **consultant en responsabilité sociétale des entreprises et en management carbone**. *Il s'agit aussi de mener une politique de responsabilité sociétale au niveau RH qui irrigue tous les services, d'adapter son modèle économique pour être moins dépendant des énergies fossiles et de repenser sa relation aux fournisseurs, aux clients et aux employés.* »

D'autres entreprises sont passées à la vitesse supérieure en créant un département spécialisé et chargé des mêmes objectifs, dirigé par un **directeur du développement durable**. « *Les grandes entreprises et de plus en plus de PME comprennent que le développement durable est aussi un levier de croissance et un outil de sortie de crise* », précise Hélène Valade, la présidence du Collège des directeurs du développement durable (C3D) et directrice du développement durable de Suez Environnement. ■

SYLVAIN ROLLAND

Les métiers « verdissants », c'est-à-dire ceux qui sont amenés à évoluer pour s'adapter aux nouvelles préoccupations écologiques, vont tirer leur épingle du jeu.
© FOTOLIA

7 | MÉDECINS SPÉCIALISÉS EN SOINS PALLIATIFS, SOCIO-COIFFEURS, NANO- ET BIOTECHNOLOGIES...

Allongement de la durée de vie, vieillissement, développement de maladies chroniques... Le secteur de la santé doit monter en puissance et acquérir de nouvelles compétences pour répondre aux besoins de la population. Sur la période 2009-2020, ce sont près de 8 millions d'actifs qui devraient partir à la retraite, engendrant ainsi un véritable « papy-boom », selon l'Institut national des statistiques (Insee). La prise en charge des personnes âgées constitue donc un énorme gisement de nouveaux métiers. Parmi ceux-ci, les **médecins spécialisés en soins palliatifs** vont être particulièrement demandés. Leur rôle ? Soulager les patients atteints de maladies incurables ou en fin de vie pour les aider à maintenir une certaine qualité de vie.

En parallèle, tous les métiers liés à l'accompagnement social individuel, au paramédical, sont en plein développement. C'est notamment le cas des **socio-coiffeurs**. Ces professionnels cherchent à redonner courage et confiance à des personnes âgées, fragiles ou malades, après une perte de chevelure partielle ou totale.

De leur côté, les traitements continuent de progresser. Les **nanotechnologies et les biotechnologies** pour la santé montent en puissance, et la demande en spécialistes et chercheurs spécialisés n'a jamais été aussi forte. Fondateur de Nanobiotix, Laurent Levy développe des nanoparticules pour lutter contre le cancer. Une fois injectées et activées lors d'une radiothérapie classique, elles permettent de détruire une cellule cancéreuse beaucoup plus efficacement. Toutefois, dénicher de bons spécialistes dans un domaine aussi pointu n'est pas une tâche aisée. « *Nous cherchons des moutons à cinq pattes,* résume Laurent Levy. *Chez nous, les chercheurs doivent maîtriser leurs fondamentaux dans plusieurs disciplines, comme la biologie, la physique, la chimie ou la science des matériaux. La pluridisciplinarité est indispensable.* » Pour trouver sa main-d'œuvre, Laurent Levy cible d'abord de bons spécialistes dans leur domaine, comme des physiciens ou des biologistes. Puis il les forme en interne, en misant sur le partage des connaissances entre ses chercheurs.

Chasseur de têtes au sein du groupe Strammer, spécialiste du recrutement dans le domaine de la santé, Sylvia Malisic fait souvent face aux pires difficultés pour recruter de bons spécialistes dans les biotechnologies. « *On cherche des couteaux suisses, des individus rares qui ont développé des compétences transversales,* insiste-t-elle. *Dernièrement, j'ai été missionnée par une société spécialisée en thérapie génique. Elle développe une solution pour guérir une maladie rare de l'œil et a besoin d'un* ***directeur des affaires réglementaires mondiales*** *pour décrocher des autorisations à l'international. Or, sur le marché, très peu connaissent la thérapie génique ! Et lorsqu'on trouve enfin la bonne personne, il faut ensuite la convaincre de baisser ses prétentions salariales, ou lui demander de travailler à Paris si elle réside en Suisse ou en Allemagne !* » Dans ces filières, la demande n'est donc pas près de se tarir. ■ **PIERRE MANIÈRE**

Les nanotechnologies et les biotechnologies pour la santé montent en puissance, et la demande en spécialistes et chercheurs spécialisés n'a jamais été aussi forte.
© FOTOLIA

L'économie sociale et solidaire : donner du sens à son travail

L'image du *golden boy* des années 1980 qui a réussi en consacrant toute son énergie au travail, ils n'en veulent plus. Souvent même, ils la dédaignent. Arrivés sur le marché du travail en pleine crise économique et sociale, les travailleurs de la génération Y portent un regard différent sur le monde de l'entreprise. Fin octobre, Julien Pouget, spécialiste du management et des ressources humaines et auteur d'*Intégrer et manager la génération Y* (Vuibert), résumait bien la chose au *Figaro* : *« [La génération Y] revendique une dimension éthique et souhaite que son travail apporte une contribution positive vis-à-vis de la société. »* Or cette tendance de fond constitue un des piliers de l'économie sociale et solidaire (ESS). Centré sur le développement d'activités utiles à la société plutôt que sur le profit, ce secteur pèse en France 10 % du PIB et de l'emploi salarié. Sur les dix dernières années, le nombre d'emplois de l'ESS a progressé de 21 %, contre 7 % dans l'économie classique. Le secteur du médico-social compte parmi les plus prometteurs pour l'ESS. Le 21 novembre 2014, Carole Delga, la secrétaire d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'ESS, a souligné dans nos colonnes que *« 600 000 recrutements sont prévus d'ici à 2020 »* pour pallier les prochains départs à la retraite. Pour les actifs désireux d'aider les autres, l'aide aux personnes âgées ou en situation de handicap constitue un créneau porteur. En outre, le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) estime à 114 000 le potentiel d'embauches de jeunes non qualifiés, majoritairement dans les associations consacrées à l'action sociale, les services aux entreprises, l'éducation, la santé et le sport. ■ **PIERRE MANIÈRE**

Carole Delga, secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire.
© MINEIE/ SG/ PH.RICARD

8 | MANAGER DE TRANSITION, CONSULTANT EN RISQUES PSYCHOSOCIAUX...

Depuis 2009 et le début de la « grande récession », les sociétés qui rencontrent des problèmes n'hésitent plus à faire appel à des professionnels d'un genre particulier. À 58 ans, Pierre-Yves Bimont-Capocci compte parmi ces perles rares. Procter & Gamble, Euro-Disney, Bertelsmann Music Group (BMG), cet ex-HEC affiche le CV étoffé du haut dirigeant qui a réussi. Mais, depuis douze ans, cet homme affable et diplomate est à son compte. Il est **manager de transition** au sein de l'association Amadeus-Dirigeants, dont il est le vice-président. Mandaté par les actionnaires ou dirigeants d'un grand groupe ou d'une grosse PME, il prend temporairement les commandes d'une de ses succursales, voire d'une branche spécifique. Ses missions, qui durent en moyenne entre sept et huit mois, vont *« du redressement d'urgence à la restructuration après une fusion-acquisition, en passant par les projets de développement, comme aider une entreprise traditionnelle à prendre le virage du numérique »*, explique Pierre-Yves Bimont-Capocci.

Il cite ainsi le cas de la filiale d'une *« grande banque française »*, qui, pour étoffer son offre de services, *« a racheté puis fusionné quatre sociétés »* il y a quelques années. L'initiative s'est soldée par un échec. Puisque ces actifs étaient alors *« intégrés »* et *« difficilement vendable »*, la direction a fait appel à ses services pour redresser la situation. Au terme de sa mission, il a réussi à revendre une de ces sociétés. Quant aux trois autres, *« elles ont fait l'objet de plans d'investissements ou de recentrages sur des relais de croissance »* pour doper leur rentabilité. Ce type d'expertise a évidemment un coût chez Amadeus-Dirigeants, les honoraires des managers de transition oscillent entre 1000 et 2000 euros par jour selon les missions.

Dans de nombreuses sociétés, la crise et ses restructurations sont à l'origine d'une multiplication des cas de surmenage et d'épuisement au travail. Selon le cabinet de prévention des risques professionnels Technologia, quelque 3 millions d'actifs présenteraient un risque de syndrome d'épuisement professionnel. Pour s'en prémunir, les entreprises font désormais appel à des **professionnels du mal-être au travail**. Fondée en 2006, AlterAlliance est une société de conseils en risques psychosociaux. Son patron, Bruno Lefebvre, compte parmi ses clients les cadors du CAC 40, des entreprises publiques ou des PME. *« On nous sollicite lorsqu'une crise survient dans l'entreprise, par exemple un* burnout. *Mais aussi dans un contexte de changement donnant lieu à une réorganisation du travail. »*

Psychologue de formation et bon connaisseur de la réalité de l'entreprise, Bruno Lefebvre procède d'abord par un audit pour comprendre dans quelle mesure la gouvernance, le management et l'organisation du travail sont source de stress. Si tel est le cas, il distille ses conseils pour améliorer, entre autres, la manière dont on recrute et pilote les managers. En parallèle, il peut également proposer des séances d'accompagnement auprès des responsables présentant des risques psychosociaux. ■ **PIERRE MANIÈRE**

9 | PROFESSEUR DE ZUMBA, CHASSEUR DE TÊTES AMOUREUSES

Conséquence du boom du bien-être, de nouvelles professions ont le vent en poupe. En 2013, on décomptait 4 500 centres de remise en forme dans l'Hexagone, contre 3 500 deux ans auparavant. Ainsi, le **professeur de zumba** est devenu un professionnel particulièrement recherché. Tout professeur de danse peut se spécialiser dans cette niche latino. Sachant que seule la société Zumba Fitness délivre des formations privées et payantes, à partir de 280 euros. Si les débutants gagnent 1529 euros brut par mois, les professeurs expérimentés émargent à près de 2100 euros après titularisation.

D&co, La Maison France 5, Téva Déco... Ces dernières années, les émissions de décoration pullulent sur le petit écran. Et pour cause : pendant leur temps libre, les Français aiment de plus en plus bichonner leur logement. En juillet dernier, selon une étude du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), 63% des Français ont fait des travaux manuels, de la décoration ou du jardinage au cours des douze derniers mois, contre 12% des Espagnols et 13% des Italiens.

À la tête de MyHomeDesign à Paris, Alexa Funès dirige une équipe d'une dizaine de **décorateurs** et **d'architectes d'intérieur**. Le travail ne manque pas. Les clients sont toujours plus nombreux à toquer à sa porte. « *Certains veulent refaire eux-mêmes leur intérieur. Dans ce cas, on passe trois heures chez eux, et on les conseille sur les différentes possibilités d'aménagement et de décoration,* explique-t-elle. *D'autres, en revanche, nous confient tout l'aménagement de leur habitation. Ce sont souvent des cadres supérieurs, qui n'ont ni le temps ni l'envie de gérer l'affaire. Dans ce cas, sur plusieurs mois, on réalise des plans, des devis. On identifie les prestataires, comme les maçons et autres ouvriers spécialisés, puis on supervise la coordination du chantier.* » Pour Alexa Funès, la demande est largement tirée par les urbains : « *Dans les villes où les loyers sont élevés, les gens déménagent moins. On est alors sollicité pour "pousser les murs", faire plus de place, notamment lorsqu'un bébé arrive.* »

Autre métier en pleine ébullition : celui de l'amour et des rencontres ! Avec plus de 16 millions de célibataires en France, le marché offre de solides débouchés. Adopte un mec, Attractive World, Tinder..., ces dernières années, des centaines de sites et d'applications mobiles ont vu le jour en parallèle des anciennes agences matrimoniales. Mieux, une nouvelle profession a fait son apparition : le **chasseur de têtes amoureuses**. Comme son *alter ego* du recrutement, il est chargé de trouver l'âme sœur à ses clients. Après une entrevue avec la personne célibataire, il définit quels sont ses besoins, ses attentes et dresse le profil qui lui correspondra le mieux. Ensuite, lors de la phase de recherche, il écume les soirées ou conférences où il estime que la probabilité de tirer le bon numéro est élevée. Puis il met en contact les deux possibles tourtereaux. ■

PIERRE MANIÈRE

Dans une société où de plus en plus d'individus se préoccupent de leur bien-être et de leur santé, les professionnels du loisir prennent du galon. Ainsi, le professeur de zumba est devenu un expert particulièrement recherché.
© REUTERS/JON NAZCA

LES BOULOTS LES PLUS DINGUES DE LA SILICON VALLEY

Ayant pris des années d'avance sur le reste du monde en matière de « technofolie », la Silicon Valley est aussi le lieu où s'inventent les emplois du futur. Un site internet, Siliconvalleyjobtitlegenerator.tumblr.com, s'amuse à recenser les intitulés les plus fous en mélangeant de vrais nouveaux emplois entre eux. Voici un aperçu de ce que cela donne : *brand experience curator, in-house game changer, chief uber maestro, Facebook guru, thought agitator, social media sultan, audience recognition strategist, tech-shaman-in-residence, twitter achitect, user experience disruptor, digital media nerd, crowdfunding instigator, data-miner-in-residence, tinder curator, mobile intimacy maestro, idea steward, data advocate, cryptocurrency officer, Tumbler wizard, content prophet, startup sage, webinar consultant, tablet officer, grand-poobah of big data, self-quantification philosopher,* et le fameux *innovation commander*... On est chez les dingues ! ■

© FOTOLIA

10 | PILOTE DE DRONE, « DIGITAL DEATH MANAGER »... TOUS CES MÉTIERS QUI N'EXISTENT PAS ENCORE

Selon le prospectiviste et futurologue américain Thomas Fray, 60 % des métiers des dix prochaines années n'ont pas encore été inventés. Logique : qui aurait pensé il y a dix ans que l'on puisse être responsable m-commerce ou imprimeur 3D ? Les évolutions de la société et des métiers actuels permettent d'en imaginer un certain nombre.

Sans surprise, beaucoup seront liés aux nouvelles technologies. Le développement des drones à usage commercial, impulsé par Amazon, pourrait ainsi créer le métier de **pilote de drone**, tandis qu'un **contrôleur de drones** organiserait ce trafic dans les airs, notamment pour éviter les collisions. Cet écosystème devrait être réglementé par la loi, d'où l'émergence de **juristes spécialistes des drones**. De son côté, la révolution de l'impression 3D pourrait créer tout un écosystème d'entreprises. On ferait ainsi appel à un **imprimeur de maisons 3D** pour concevoir sa maison, tandis que le succès des premières impressions 3D dans la médecine pourrait engendrer des **imprimeurs de tissus et d'organes 3D**.

De plus en plus friands d'objets connectés et intelligents, les consommateurs feront bientôt appel, peut-être, à un **réparateur de robots** pour venir changer une pièce ou reprogrammer leur robot de compagnie. En cas de panne de voiture, direction le **garagiste pour voitures électriques**. Enfin, notre société toujours plus connectée pourrait engendrer de nouveaux services. Le stress lié à la dépendance aux réseaux sociaux serait traité par un **thérapeute pour cyberdépendance**. Il pourrait d'ailleurs vous conseiller de faire appel à un **curateur numérique personnel**, une sorte de diététicien pour les « infobèses », chargé de sélectionner les informations que vous devez voir sur Internet et les réseaux sociaux en fonction de votre activité professionnelle ou de vos centres d'intérêt. Un **archiviste de vie numérique** travaillerait, lui, à trier et classer vos données éparpillées sur le Web, tandis qu'un **gestionnaire de l'identité numérique après décès *(digital death manager)*** se chargerait d'informer vos contacts au bout du monde et de s'occuper de vos affaires laissées en suspens par votre décès.

Le développement des drones à usage commercial, impulsé par Amazon, pourrait créer le métier de pilote de drone.
© FOTOLIA

À moins que vous ne prolongiez votre espérance de vie grâce à un ***quantified self personal trainer***, un accompagnateur spécialisé dans l'analyse des données issues de vos objets connectés.

Dans le domaine de la finance, puisque les **opérateurs de marché en CO_2** existent déjà, pourquoi ne pas imaginer des **spéculateurs de monnaies numériques** comme les bitcoins ou les monnaies locales ?

Dans l'entreprise, une nouvelle méthode de management pourrait consister à faire appel à un ***corporate desorganizer***, chargé de créer du chaos pour faire revivre l'esprit start-up.

Ces nouveaux métiers seraient-ils plus improbables que les **accompagnateurs de vie** ou les **gestionnaires de risques**, pourtant en plein essor actuellement ? ■

SYLVAIN ROLLAND

AIRFRANCE

FRANCE IS IN THE AIR

L'EUROPE À PRIX MINI ! 49€ TTC
OSLO, AMSTERDAM AU DÉPART DE PARIS

AIRFRANCE KLM

AIRFRANCE.FR

France is in the air : La France est dans l'air. Achetez au moins 40 jours avant le départ. Tarif TTC aller simple à partir de, hors frais de service, soumis à conditions et à disponibilité, sur vols directs, hors vacances scolaires. Bagage en soute non inclus et pas de miles Flying Blue. Renseignez-vous sur airfrance.fr, au 36 54 (0,34 € TTC/min à partir d'un poste fixe) ou dans votre agence de voyages.

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

JEAN BASSÈRES, directeur général de Pôle Emploi

« Pour Pôle Emploi, le saut dans le numérique est indispensable »

Services 100 % Web, applications mobiles dédiées, entretiens avec les conseillers par *chats* et visioconférences, organisation de salons virtuels… Jean Bassères, patron de Pôle Emploi depuis décembre 2011, fait le point sur la stratégie numérique résolue du service public de l'emploi.

PROPOS RECUEILLIS PAR **SYLVAIN ROLLAND** ET **PIERRE MANIÈRE**

@SylvRolland

@pmaniere

Nommé sous Nicolas Sarkozy et très probablement reconduit prochainement par François Hollande à la tête de Pôle Emploi, cet inspecteur des finances dynamique qui a conduit à Bercy la fusion des deux directions clés du ministère des Finances, celle des impôts et celle de la comptabilité publique, pilote depuis trois ans un service public de l'emploi en pleine explosion du chômage. Issu du rapprochement en 2008 des Assedic et de l'ANPE, Pôle Emploi fait front, dans une période de transition économique sans précédent, et réalise sa mue numérique à vitesse grand V.

***LA TRIBUNE* – Votre reconduction pour trois nouvelles années en tant que directeur général de Pôle Emploi est quasiment actée. Quelles sont vos missions dans un contexte de crise et de chômage de masse ?**

JEAN BASSÈRES – La vie de Pôle Emploi est rythmée par une convention tripartite, avec l'État et l'Unedic, qui fixe les orientations stratégiques pour trois ans. Dans un contexte économique et social difficile, ma mission est de poursuivre les efforts engagés par le Plan stratégique de transformation 2012-2015 pour accélérer le retour à l'emploi des chômeurs et améliorer la satisfaction des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Les trois prochaines années seront donc consacrées à amplifier les évolutions mises en route lors de mon premier mandat. L'objectif est de développer un accompagnement personnalisé et renforcé dès le premier contact avec le demandeur d'emploi. Nous avons mis en place la différenciation des services, qui est une évolution majeure. Il s'agit d'adapter notre offre de services pour mieux aider ceux qui en ont le plus besoin. L'accompagnement renforcé des chômeurs les plus fragiles concerne aujourd'hui 3600 conseillers et 270000 demandeurs d'emploi. Nous devons l'amplifier. Nous avons aussi signé des partenariats avec une vingtaine de conseils généraux pour développer l'accompagnement global pour les chômeurs qui présentent des difficultés d'insertion professionnelle et sociale. Notre objectif est d'étendre cette démarche à une soixantaine de départements rapidement. Enfin, le développement des outils numériques doit permettre d'améliorer nos services à destination des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Justement, Pôle Emploi s'est lancé dans le développement du télétravail et des services 100 % Web, conformément au plan de Thierry Mandon, le secrétaire d'État en charge de la simplification numérique. Que représente le virage du numérique pour Pôle Emploi ?

Aujourd'hui, plus de 85% des foyers sont équipés d'Internet, et 40% de la population active est née après 1980 et a grandi avec les nouvelles technologies. On note aussi que neuf DRH sur dix utilisent le Web dans leurs opérations de recrutement (lire page 16). Prendre le virage du numérique est donc indispensable pour améliorer la qualité du service.

Vous avez testé une démarche 100 % Web, qui devrait être généralisée à l'ensemble des régions d'ici à mars 2015. En quoi la dématérialisation est-elle bénéfique pour les demandeurs d'emplois ?

Cette expérimentation 100% Web a mobilisé une centaine de conseillers dans sept régions et a concerné 8000 demandeurs d'emplois volontaires. Il s'agit de créer une relation entièrement dématérialisée entre le conseiller Pôle Emploi et le demandeur. Les rendez-vous physiques sont remplacés par des *chats* et des webcams. Contrairement à l'idée reçue, cela crée un service plus personnalisé, plébiscité par les utilisateurs. Le dialogue par webcam permet de l'interactivité. Par exemple, les deux personnes vont cliquer ensemble sur un site Web, discuter plus facilement, le demandeur pose davantage de questions. En outre, cela simplifie les démarches. L'absentéisme à des entretiens en ligne est beaucoup moins important, car les contraintes liées au déplacement peuvent être évitées.

Nous avons aussi mis en place des services en ligne pour améliorer l'efficacité de la recherche d'emploi. Par exemple, des vidéos d'apprentissage en ligne et des ate-

liers numériques permettent d'apprendre à mettre en valeur son CV ou à bien utiliser les réseaux sociaux. Le demandeur d'emploi peut aussi consulter des vidéos réalisées avec des entreprises pour prendre connaissance des secteurs qui recrutent. Bref, l'opération est un tel succès que nous voulons la généraliser à l'ensemble des régions d'ici à mars 2015. Cent cinquante conseillers supplémentaires participeront à cette deuxième vague, qui touchera entre 40000 et 50000 demandeurs d'emploi volontaires. Nous verrons ensuite comment étendre la démarche à davantage de chômeurs, car il faut aussi former les conseillers à ces services. Mais l'usage des outils numériques se généralise dans la société et Pôle Emploi doit suivre le mouvement.

En quoi consiste la démarche « transparence marché du travail » engagée en 2013 ?

Nous sommes partis d'un constat simple : il y a de plus en plus d'offres d'emploi en ligne, éparpillées sur de nombreux sites. Depuis septembre 2013, Pôle Emploi facilite l'accès aux offres en rendant visible sur son site des offres issues des autres acteurs du recrutement. Nous avons construit 40 partenariats avec des acteurs privés de l'emploi en ligne comme Joboolo ou Keljob, des acteurs publics comme l'Apec, ou encore des entreprises comme EDF ou Carrefour. Cela permet à pole-emploi.fr d'héberger 240000 offres, dont 124000 proviennent de nos partenaires. Grâce à ce système, les demandeurs d'emploi gagnent du temps dans leur recherche et les offres des entreprises gagnent en visibilité. D'ici à début 2015, 20 nouveaux partenaires rejoindront le dispositif.

Comment inciter les entreprises à utiliser davantage Pôle Emploi pour recruter ?

Une réorganisation en interne est nécessaire pour avoir dans chaque agence des conseillers spécialisés, par branches ou par secteurs par exemple, dans les services aux entreprises. Quatre à cinq mille conseillers ont vocation à devenir des interlocuteurs permanents et réguliers des entreprises, ce qui nous permettra d'améliorer nos relations avec elles.

Pôle Emploi doit aussi développer de nouveaux services en ligne : donner aux entreprises le maximum d'informations sur le marché du travail, les renseigner sur les aides auxquelles elles peuvent prétendre, sur les caractéristiques des demandeurs d'emploi qui peuvent les intéresser et enfin rendre le dépôt des offres le plus simple possible. C'est un chantier prioritaire, qui devra aboutir sous dix-huit mois.

Un « club RH » existe déjà. Il permet de mesurer les attentes des entreprises. Nous avons aussi récemment réalisé 16 salons virtuels de recrutement, en parallèle des événements physiques existants. Ce fut un succès. Dans le futur, la mise en place d'entretiens virtuels de recrutement est aussi une piste à explorer. Tout cela n'existait pas il y a encore trois ans…

Malgré ces avancées, le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) évalue à 400000 le nombre d'offres non pourvues. C'est un chiffre important, surtout dans une période de chômage de masse. Comment le faire baisser ?

Il s'agit aussi d'un de nos chantiers. Ce chiffre soulève trois problèmes. Certains métiers, notamment ceux de l'hôtellerie et de la restauration, sont victimes de préjugés qui les rendent peu attractifs. Ce problème d'image peut se régler grâce à un travail de pédagogie et de communication. Nous avons élaboré avec les entreprises et les branches professionnelles des kits sectoriels qui présentent et valorisent les secteurs peu attractifs. Le deuxième problème est la qualité de certaines annonces. Parfois, les conditions de travail ne sont pas jugées assez intéressantes, il faut donc travailler sur le contenu de l'offre. Enfin, il reste le problème de l'inadéquation entre les qualifications recherchées par les employeurs et les qualifications des demandeurs d'emploi. C'est un enjeu majeur car il touche à la formation des demandeurs d'emploi.

> « Nous ne sommes pas tournés vers la productivité à tout prix mais vers la recherche de la qualité du service »

Justement, Pôle Emploi joue-t-il efficacement son rôle d'accompagnement dans le domaine de la formation ?

Pôle Emploi investit beaucoup dans la formation, même s'il est exact que nous devons intensifier nos efforts dans les années à venir. Nous avons fortement contribué depuis 2013 au succès du « plan 30000 », devenu le « plan 100000 » en 2014. Il a pour objectif d'offrir 100000 formations nouvelles à des demandeurs d'emploi, notamment dans les secteurs peu attractifs. Nous avons constaté que le taux de retour à l'emploi est meilleur pour ceux qui ont bénéficié de ce plan.

Dès 2015, Pôle Emploi mettra en place le compte personnel de formation, qui a pour ambition d'accroître le niveau de qualification de chacun et de sécuriser le parcours professionnel. De plus, nous continuerons à travailler étroitement avec les Régions en multipliant les partenariats, car elles disposent des compétences en matière de formation.

Développer des services numériques permet-il à vos agents d'effectuer des gains de productivité ?

Notre démarche n'est pas tournée vers la productivité à tout prix mais vers la recherche de la qualité du service. Pour un conseiller, le travail est le même dans le cas d'un entretien via webcam ou *de visu*. En revanche, l'inscription en ligne offre effectivement des gains de productivité, car le conseiller peut réinvestir ce temps libéré pour accompagner des chômeurs. L'un de nos objectifs est de faciliter le traitement en ligne de la demande d'allocation, toujours dans l'optique de passer le moins de temps possible à effectuer des tâches administratives. La simplification des outils permet aux utilisateurs de gagner du temps. Par exemple, un nouveau processus a permis de diviser le temps d'une inscription en ligne par deux cette année, de quarante minutes à vingt minutes.

Le contrôle des chômeurs est récemment revenu dans l'actualité à la suite de la publication des résultats de l'expérimentation que vous avez menée en 2013. Faut-il le généraliser ?

Le contrôle est l'une des missions de Pôle Emploi, mais il ne s'agit pas de faire du flicage. Cette mission ne peut pas être dissociée de la problématique générale d'accompagnement des chômeurs. L'expérience menée dans quatre régions nous a indiqué que certains chômeurs se découragent, en partie car ils n'ont pas de projet précis. J'en déduis que ceux qui ne cherchent pas activement du travail doivent être mieux guidés. Bien sûr, nous avons identifié des abus et procédé à des radiations, mais que ce soit clair : il n'y a pas à Pôle Emploi de politique de radiation ni de stigmatisation des chômeurs. C'est d'ailleurs la conclusion d'un médiateur de Pôle Emploi. En ce qui concerne la généralisation du contrôle, cela pose la question des moyens humains. Est-ce une priorité ? C'est en cours de réflexion.

Comptez-vous utiliser les données dont vous disposez pour créer des services innovants ?

Depuis quelques semaines, nous avons lancé un laboratoire avec la communauté du Net et les équipes de Pôle Emploi, chargé de définir le futur « emploi store ». Ce sera une plateforme destinée aux utilisateurs pour accéder à des services en ligne conçus par Pôle Emploi ou par des start-up et des développeurs. Pôle Emploi mettra à leur disposition des données pour créer de nouveaux services.

Allez-vous poursuivre la politique de diminution des coûts mise en place lors de votre premier mandat ?

Je ne suis pas un « cost-killer » et Pôle Emploi n'est pas dans une logique de réduction drastique des coûts. Mais la maîtrise des dépenses est essentielle, car nous utilisons l'argent public. Notre plan d'économies a permis de diminuer les dépenses de fonctionnement de 111 millions d'euros en mobilisant des leviers classiques, comme la baisse des frais de communication et de consulting, l'utilisation de la visioconférence pour éviter les frais de déplacement, ou encore la maîtrise des coûts d'affranchissement. Nous poursuivons également le schéma directeur immobilier pour supprimer les agences doublons issues de la fusion ANPE-Assedic. Vingt-cinq pour cent des sites de Pôle Emploi sont toujours dans ce cas de figure. Mais cette réorganisation ne se fait pas au détriment des demandeurs d'emploi puisque 96% d'entre eux vivent à moins de trente minutes d'une agence.

Pour faire face aux besoins liés à l'augmentation du chômage, 4000 nouveaux CDI ont été créés à Pôle Emploi en deux ans. Mais les syndicats pointent toujours de mauvaises conditions de travail et un nombre de dossiers à traiter toujours plus important. Envisagez-vous d'autres recrutements ?

Dans la situation actuelle, je ne m'attends pas à de nouvelles créations d'emplois car cette décision est prise par l'État. D'où l'importance de dégager de nouvelles marges de manœuvre en interne et de développer les services numériques pour déployer les effectifs vers l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des entreprises.

Je tiens à préciser que je conteste l'image, largement entretenue dans les médias, selon laquelle nos agents crouleraient sous les dossiers. Nous sommes confrontés à une situation économique difficile et nos agents font un métier difficile. Mais les objectifs en taille de portefeuille sont respectés à 86%. Cela ne veut pas dire que certaines agences ne sont pas confrontées à ce genre de problèmes, mais il s'agit d'une minorité. Je constate que pour la première fois depuis 2008, le taux de satisfaction des demandeurs d'emplois est remonté de quatre points, à 69%. Mais j'ai l'impression qu'on entend toujours les 31% d'insatisfaits. Bien sûr, il faut tout mettre en œuvre pour répondre à leurs attentes. Mais le « Pôle Emploi bashing » est risqué, car il accrédite l'idée d'un service public qui n'est pas entièrement tourné vers l'efficacité.

Changer l'image de Pôle Emploi, mission impossible ?

Je suis un homme de service public et j'essaie de le rendre encore plus performant. Je crois que Pôle Emploi évolue dans le bon sens et que son image commence à changer auprès des entreprises et de nos partenaires, qui nous prenaient pour une citadelle assiégée et repliée sur elle-même. Nous avons démontré que nous sommes capables de nous adapter, nous sommes allés chercher les partenaires pour travailler avec eux. Pôle Emploi aura toujours le syndrome de l'opérateur historique. À nous de convaincre davantage le grand public de notre capacité d'innovation. ■

EMBAUCHER

Des réseaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo aux petites annonces en ligne, les sites de recrutement grossissent et se multiplient. Non content de fluidifier le marché de l'emploi en mettant rapidement en relation recruteurs et demandeurs, ils le révolutionnent. Même Pôle emploi se met au numérique. Explications.

PAR **PIERRE MANIÈRE**

La révolution du recrutement sur Internet s'accélère

Qu'est-ce qu'Internet, sinon le plus grand gisement d'offres et de demandes d'emploi ? Depuis une quinzaine d'années, la Toile a accouché d'une myriade de sites dédiés à l'emploi. Selon letudiant.fr, avec le Royaume-Uni et l'Allemagne, la France compte même parmi les pays européens qui comptent le plus grand nombre de sites de recrutement, soit *« entre 400 en 500 sites actifs »*. Les antiques « offres d'emploi » des journaux ont migré massivement sur la Toile. Tandis que les candidats potentiels affichent leur CV sur doyoubuzz.com ou réseautent sur LinkedIn et Viadeo. Au niveau mondial, les sites de recrutement généralistes ont connu un essor fulgurant. Parmi les cadors de *« la mise en relation entre les personnes »*, comme il se présente, Monster revendique plus de 200 millions de personnes inscrites sur son réseau et brasse des centaines de milliers d'offres d'emploi. Présent dans plus de 40 pays, il est apparu en France à la fin des années 1990 aux côtés d'autres acteurs historiques comme l'Apec (Agence pour l'emploi des cadres), Cadremploi ou Keljob.

En juin dernier, ces quatre plates-formes totalisaient près de 4 millions de visiteurs uniques par mois dans l'Hexagone, selon un baromètre de Médiamétrie, soit 1,5 million de moins que Pôle Emploi. Un score ébouriffant, sachant que l'opérateur public bénéficie d'un fort trafic lié à la mise à jour par les chercheurs d'emploi de leur situation mensuelle. Alors que le marché est évalué entre 150 et 200 millions d'euros en France, les sites d'annonces généralistes se sont aussi convertis au recrutement en ligne. Leboncoin.fr dispose ainsi d'une rubrique emploi. Avec près de 2,1 millions de visiteurs uniques par mois, elle est devenue en quelques années le deuxième site d'emploi de l'Hexagone, derrière Pôle Emploi. La rubrique héberge près de 100000 petites annonces, contre 240000 pour l'opérateur public.

Mais, comme Jean Bassères, le patron de Pôle Emploi, l'explique à *La Tribune* (lire pages 12 et 13), 124000 proviennent d'acteurs privés de l'emploi, avec lesquels l'opérateur passe des partenariats depuis septembre 2013. Parmi eux, il y a le site d'annonces gratuites Vivastreet. Fondé en 2005, celui-ci *« a toujours proposé des offres d'emploi »* rappelle Julien André, qui dirige la rubrique. *« Mais il y a trois ans, on a décidé d'accélérer, voyant un potentiel fort sur le marché non-cadre. »* D'après lui, le site enregistre 45000 nouvelles offres par mois. Sa cible ? Les TPE et PME. *« Il n'y a pas d'intérêt à venir chez nous pour trouver un directeur financier. En revanche, on pourra facilement dénicher un chef de rayon, un employé ou un ouvrier spécialisé »*, précise Julien André. Conscient que, ces dernières années, les sites d'annonces gratuites ont été critiqués, à la suite de la publication d'offres hors la loi ou discriminatoires, il assure qu'ici *« 100 % des offres sont modérées »*. En gage de qualité, il brandit ses clients prestigieux, *« des grands comptes comme Carrefour ou BNP Paribas »*.

Dans un contexte mondial de chômage de masse, les spécialistes du recrutement en ligne voient l'opportunité de doper et de monétiser leur fréquentation...
© FOTOLIA

Skilfi réunit employeurs et recruteurs

Consultant pour le cabinet de recrutement Alhambra, Pierre Maurin est parti d'un constat : dénicher et attirer certains profils rares comme un ingénieur en mégadonnées, un responsable environnement et sécurité en usine ou un spécialiste du marketing digital, relève souvent du chemin de croix. *« On a parfois besoin de plusieurs mois pour trouver et attirer les bons candidats »*, constate-t-il. Pour aller plus vite, ce fin connaisseur du numérique a donc décidé de lancer skilfi.com il y a quelques semaines.

Sur cette plate-forme, les entreprises publient leurs offres d'emploi à destination des professionnels du recrutement. Une fois inscrits, ces derniers peuvent proposer directement leurs services s'ils disposent des profils adéquats et débuter immédiatement les négociations.

En sollicitant ainsi un large panel de recruteurs spécialisés en fonction des postes à pourvoir, les employeurs maximisent leurs chances de dénicher leurs pépites plus vite. Tandis que les chasseurs de têtes et cabinets de recrutement n'ont plus à se soucier de la prospection des clients. *« Ils peuvent se concentrer sur leur métier : l'identification des talents »*, insiste Pierre Maurin.

Évidemment, ce service à un coût : une fois le candidat en poste, Skilfi se rémunère à hauteur de 18 % des honoraires négociés, auprès du recruteur et de l'employeur. Pour l'heure, la plate-forme est en phase de démarrage. *« Quelques offres sont déjà disponibles, et quatre cabinets de recrutement se sont inscrits »*, précise Pierre Maurin, qui mise notamment sur le *« bouche-à-oreille »* pour que Skilfi prenne son envol. ■ P.M.

UN SECTEUR ATTRACTIF CAR... MONÉTISABLE

C'est peu dire que le marché est en ébullition. Dans un contexte mondial de chômage de masse, les spécialistes du recrutement en ligne voient l'opportunité de doper et monétiser leur fréquentation. Chaque mois, de nouveaux acteurs voient le jour et rivalisent d'ingéniosité pour se démarquer. Le 14 octobre, le site américain Glassdoor a ainsi débarqué en France. Depuis 2008, cette start-up a bâti sa réputation en permettant à des millions de salariés de noter, donner leur avis et informations sur leur entreprise – comme le niveau de salaire ou le nombre de RTT.

Toutes ces informations sont ensuite mises à disposition des demandeurs d'emploi en marge de chaque offre disponible. À son lancement dans Suite p. 16 >>>

Making a **truck** a better **profit center***

2700€
d'économies par an
et par camion**

5%
de réduction de
consommation de carburant

5,8t.
de CO_2 non rejetées

Découvrez eve energy via exhaust sur exoès.com RANKINE TECHNOLOGIE

Alors qu'un tiers du carburant est perdu sous forme de chaleur à l'échappement, sa récupération est un des moyens novateurs de générer des économies et d'améliorer le TCO des véhicules tout en sauvegardant l'environnement. A l'horizon 2020, des millions de barils de pétrole pourraient être économisés chaque année grâce à la technologie de récupération de chaleur à l'échappement, EVE, développée par Exoès.

LAURÉAT 2014 LE PRIX LA TRIBUNE JEUNE ENTREPRENEUR INDUSTRIE

Arnaud Desrentes, Président d'Exoès, remercie au nom de son équipe l'ensemble de ses investisseurs et partenaires et notamment la Région Aquitaine et BPIFrance. Ils permettent à Exoès d'innover sans cesse pour améliorer l'efficacité énergétique des moteurs thermiques de demain. Cette excellence technique et entrepreneuriale a été reconnue par La Tribune qui a décerné au président d'Exoès le prix du jeune entrepreneur de l'année 2014 dans la catégorie industrie.

** Améliorer la rentabilité économique des camions*
***Montant d'économies engendrées par une réduction de 5% de consommation sur un poids lourd européen moyen parcourant 150 00km/an.*

››› l'Hexagone, Glassdoor avait déjà répertorié plus de 3000 entreprises françaises, parmi lesquelles L'Oréal, Orange ou Airbus. De quoi donner des sueurs froides aux acteurs français du recrutement, sachant que le site, qui connaît un fort succès aux États-Unis et au Royaume-Uni, revendique déjà 28 millions de membres et 18 millions de visiteurs uniques par mois.

Fer de lance du recrutement en ligne, le croisement des données extraites des CV des demandeurs d'emploi avec celles des offres des entreprises permet des mises en relation rapides et efficaces. Fondée en 2011, la start-up Qapa a ainsi tout misé sur un *« algorithme de matching »* pour marier *« les bons profils avec les bonnes offres d'emploi »*. À la tête de Groupe Pratique, qui fédère plusieurs sites de vie pratique sur le Net (Infobrocantes, Id2sorties ou Bestofartisans), Guillaume Desombre a récemment recruté deux personnes via cet outil. *« Je cherchais un commercial en télévente ainsi qu'un spécialiste des contenus et du référencement sur Internet. »* Après avoir publié ses annonces, Qapa lui a automatiquement proposé plusieurs dizaines de profils correspondant. *« Quelques jours plus tard, après entretiens, les personnes étaient en poste »*, raconte Guillaume Desombre. Pour lui, cette manière de recruter constitue une vraie plus-value *« lorsqu'on cherche des profils rares et pointus »*.

80 %

de la population active seraient autant de « candidats passifs », prêts à changer d'emploi.

DEUX TIERS DES CADRES ADEPTES DES RÉSEAUX

Toutefois, l'essor du Web collaboratif permet d'aller encore plus loin. Si les sites d'annonces s'adressent d'abord aux demandeurs d'emploi ou aux personnes qui veulent en changer, les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo permettent, eux, d'y agréger une autre population : les personnes en veille. En poste, celles-ci ne sont pas en recherche active, mais pourraient bien se laisser tenter par une offre séduisante. Or, ces « candidats passifs » représentent *« environ 80 % de la population active »*, insiste Pierre Berlin, directeur Talent Solutions pour l'Europe du Sud chez LinkedIn.

De fait, avant d'être des outils de recrutement, Viadeo et LinkedIn offrent un service : ils permettent à leurs membres de gérer de manière interactive leur réseau professionnel. En clair, leurs contacts sont souvent le reflet des précieuses cartes de visite qu'ils ont glané au fil de leur carrière. Chaque membre peut ainsi se tenir au courant, à tout moment, de ce qui se passe dans sa sphère professionnelle. Résultat, en France, environ les deux tiers des cadres ont adopté ces outils. Pour LinkedIn et Viadeo, ces « candidats passifs » constituent une formidable base de données dont ils favorisent l'accès et la présence à leurs abonnés payants.

Olivier Fécherolle est le directeur de la stratégie et du développement de Viadeo, qui compte 60 millions de membres. Ce réseau s'adresse aux employés en veille, qui ne sont pas en recherche active mais pourraient se laisser tenter par une offre séduisante.
© XAVIER POPY / REA

Chez LinkedIn (332 millions de membres dans le monde et 8 millions en France), *« 4 millions d'entreprises disposent de leur propre page sur le réseau,* explique Pierre Berlin. *C'est en quelque sorte leur identité sur le site. Ici, les sociétés se présentent, expliquent concrètement leur activité et ce que cela signifie de travailler chez elles. Elles disposent aussi d'une page "carrière" consacrée au recrutement. »* Surtout, à travers un éventail d'offres payantes, LinkedIn va permettre aux sociétés de promouvoir leurs offres d'emploi de manière ciblée. *« On peut adapter le contenu de la page en fonction des visiteurs,* détaille Pierre Berlin. *Si une entreprise a un besoin précis en termes d'ingénieurs, on mettra par exemple l'accent sur le côté innovant du groupe dans les domaines des nouvelles technologies. »*

Même son de cloche chez Viadeo. Le réseau social n'est pas aussi mondialisé que LinkedIn, mais joue davantage la carte du local avec ses 60 millions de membres – dont 22 millions en Chine et 9 millions dans l'Hexagone, où il demeure numéro un. À l'instar de LinkedIn, *« on vend un outil de recherche dans la base de profils »*, souligne Olivier Fécherolle, son directeur de la stratégie et du développement. Un outil qu'il perfectionne au quotidien : *« L'idée, c'est d'offrir la possibilité au recruteur de passer de 9 millions d'individus en France aux sept profils qui correspondent à ses besoins. »*

MONTÉE EN PUISSANCE DES ÉTUDIANTS

Certains grands groupes, comme le spécialiste de l'audit Mazars (lire ci-dessus), ont déjà fait des réseaux sociaux professionnels un levier stratégique pour dénicher leurs talents. Reste qu'en France seuls 22 % des recruteurs y recourent, d'après une enquête de l'Apec réalisée en juin dernier. Ceux-ci privilégient encore davantage les candidatures spontanées (62 %), leur propre réseau de contacts (55 %) ou les CVthèques (33 %). Pourtant, les réseaux sociaux professionnels changent petit à petit notre rapport à l'emploi.

Un temps chasse gardée des cadres et des professionnels des nouvelles technologies, ils s'ouvrent rapidement à tous les profils et secteurs d'activité. Chez LinkedIn, on compte désormais 39 millions d'étudiants. *« C'est le secteur démographique qui croît le plus vite dans le monde »*, souligne Pierre Berlin. Au contraire de bon nombre de ses aînés, les rejetons de la génération Y et Z envisagent de moins en moins leur carrière comme un long fleuve tranquille. Surinformés, ils sont davantage ouverts aux opportunités, d'autant que les métiers qui ont le vent en poupe font la part belle à la pluridisciplinarité (lire notre dossier pages 4 à 10).

Face à des « candidats passifs » qui n'hésitent plus à jeter régulièrement un œil sur les possibilités d'emploi sur les réseaux, les directions des ressources humaines doivent donc soigner leur marque employeur. En vantant leurs conditions de travail ou l'intérêt de les rejoindre, les entreprises ne font pas qu'attirer les talents : elles préservent également les siens, qui pourraient trouver l'herbe plus verte chez un concurrent.

Avec le Net et les réseaux sociaux d'entreprise, les professionnels des ressources humaines disposent aussi de puissants outils pour épauler les dirigeants. Pierre Berlin cite le cas d'une *« entreprise française qui voulait ouvrir une usine à l'étranger »* : *« C'est une décision structurante et très coûteuse. Avec LinkedIn, ils ont pu évaluer le nombre de candidats potentiels, combien d'ingénieurs spécialisés étaient présents sur place et ce que cette ouverture impliquait en terme de relocation ou d'expatriation. »*

Naguère encore cantonnés à une fonction essentiellement technique, les DRH de demain auront, semble-t-il, une fonction de plus en plus stratégique. ■

Mazars, la LinkedIn Connection

Pour Laurent Choain, DRH du spécialiste de l'audit, LinkedIn constitue un levier de choix pour dénicher des talents autrefois absents de son écran radar.

Avec les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, *« vous voyez qui recommande qui. C'est fondamental »*, estime Laurent Choain.
© DR

Ce n'est pas une adoption, mais une conversion. Chez Mazars, qui compte près de 13 800 collaborateurs dans 72 pays, LinkedIn est devenu un puissant aimant à talents. Directeur des ressources humaines du spécialiste de l'audit, Laurent Choain n'y va pas par quatre chemins : à ses yeux, le réseau social constitue *« une révolution absolue »*. Pourquoi ? Parce que sur LinkedIn le CV est remplacé par un « profil » bien plus étoffé et personnalisé. Au-delà des expériences d'un candidat, on peut s'informer sur son réseau, son activité et son aura dans son écosystème professionnel. Avec LinkedIn, *« vous voyez qui recommande qui. C'est fondamental »*, insiste Laurent Choain.

Connu comme le loup blanc dans le monde des ressources humaines pour sa boulimie de modernité, l'ex-DRH du Groupe Caisse d'épargne, revient sur son baptême. *« Il y a deux ans et demi, je cherchais la patronne de mon université d'entreprise. C'est un métier que je connais depuis vingt ans, j'avais déjà plusieurs personnes en tête. »* Mais, par curiosité, il toque à la porte de son patron du recrutement et lui demande de faire une recherche sur LinkedIn. Deux semaines plus tard, celui-ci revient avec une sélection de 15 candidats prometteurs. Même si au fond de lui, Laurent Choain n'y croit franchement *« qu'à moitié »*, il accepte de les recevoir. *« Je vois la première candidate, une Américaine,* raconte-t-il. *Au bout de dix minutes, c'est une évidence : c'est elle ! »*

***« Son dossier était d'une incroyable qualité ! Sciences Po, Columbia…** Son parcours était exceptionnel. Elle était bien meilleure que tous les candidats auxquels je pensais. »* Il le lui dit. Elle fond en larmes. *« C'était le job dont elle rêvait. Mais elle ne pensait pas sincèrement avoir sa chance : elle était enceinte… »* Persuadé d'avoir trouvé la perle rare, Laurent Choain l'embauche. Et loue son travail depuis. Surtout, il est certain que jamais il n'aurait rencontré cette pépite sans LinkedIn. *« Même si elle en avait les compétences et le potentiel, elle n'avait jamais travaillé dans la formation ou l'éducation. Aucun recruteur ou chasseur de têtes ne m'aurait proposé une femme enceinte sans expérience dans ce domaine »,* affirme-t-il. De plus, sans LinkedIn, cette Américaine n'aurait probablement jamais eu vent de cette offre d'emploi, puisque celle-ci émanait d'un cercle où elle était inconnue. Ainsi, le réseau social permet d'identifier des profils nouveaux et pointus *« qu'on ne pouvait pas aborder avant »*, insiste Laurent Choain. Surtout, LinkedIn lui permet de faire son marché au sein d'une base mondialisée des ressources humaines, infiniment plus vaste que les ressources internes dont il disposait jusqu'alors.

Mais alors quid de l'avenir des « RH », dans la mesure où ces « ressources internes » fondaient en grande partie leur légitimité ? À terme, Laurent Choain pense que *« la fonction de RH interne est amenée à disparaître »*. Pour lui, *« les DRH de l'avenir seront comparables à des agents de joueurs. Ce seront des animateurs de communautés, de compétences, auxquels les entreprises feront appel selon leurs besoins »*. En guise d'exemple, il cite la société ChinForm, qui l'a récemment contacté. Son PDG, Jérémy Ni, propose aux entreprises de recruter des talents au sein d'un réseau de 20 000 Chinois formés en France. De quoi séduire, par exemple, des sociétés désireuses de s'implanter à Shanghai ou Pékin si elles n'y connaissent pas grand monde… ■

PIERRE MANIÈRE

BNP PARIBAS S'INVESTIT DANS LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE EN EUROPE ET AU-DELÀ

McPhy energy

Pionnière du développement de l'hydrogène comme source d'énergie propre, cette société détient une technologie unique permettant de stocker l'hydrogène sous forme solide. Pour l'accompagner au mieux dans ses implantations en Russie, en Asie et en Amérique du Nord, nous avons mis en relation McPhy Energy avec nos partenaires locaux pour des prestations allant de la création de structures à la validation des contrats de travail.

Trade Development, France, Russie, Singapour et États-Unis.

sopra

Basée en France, cette société est un leader des projets de transformation digitale complexes. Nous avons assisté le groupe Sopra dans la recherche de son siège espagnol à Madrid, ainsi que pour la renégociation de baux pour ses sites de Madrid, Valence et Barcelone. Dernièrement, nous l'avons accompagné pour la prise à bail de ses nouveaux bureaux à Bilbao.

Real Estate, France et Espagne.

VIVASANTÉ

Acteur majeur dans la santé, ce groupe familial français propose des produits de santé grand public (Urgo, Juvamine, Mercurochrome, Humex) et de prescription médicale (Urgo Medical) dans toute l'Europe. Pour l'aider à optimiser la gestion de ses flux, nous avons conçu pour lui un cashpool international en France, Allemagne et Espagne, et entamé son extension à d'autres pays d'Europe et d'Asie.

Transversal Cash Management, France, Allemagne et Espagne.

Crédit photo : Getty

entreprises.bnpparibas.fr

BNP PARIBAS | La banque d'un monde qui change

BNP Paribas, SA au capital de 2 492 414 944 € - Siège social : 16 bd des Italiens, 75009 Paris - Immatriculée sous le n° 662 042 449 RCS Paris - Identifiant CE FR76662042449 - ORIAS n° 07022735.

SÉCURITÉ NUMÉRIQUE

OLIVIER PIOU, directeur général de Gemalto

« Le centre de gravité de Gemalto se déplace vers les États-Unis »

Le pionnier des cartes à puce s'apprête à se transformer, en acquérant l'américain SafeNet, le plus gros rachat de son histoire. Le directeur général de ce groupe discret du CAC 40, qui emploie 12 000 personnes, dont 3 000 en France, et pèse 6 milliards d'euros, explique cette mutation et pousse un coup de colère contre les vendeurs à découvert.

PROPOS RECUEILLIS PAR **DELPHINE CUNY**
@DelphineCuny

***LA TRIBUNE* – Pourquoi Gemalto, qui se présente comme leader de la sécurité numérique, semble rester le méconnu, voire l'incompris, du CAC 40 ?**

OLIVIER PIOU – Je dois reconnaître que notre métier est devenu plus complexe, moins facile à comprendre que lorsque nous faisions des cartes à puce basiques… mais nous serions morts si nous en étions restés là! Nous sommes à l'avant-garde du XXIe siècle, qui sera mobile et numérique. Il faut bien que quelqu'un se charge de la sécurité quotidienne de ce monde nouveau, c'est le métier de Gemalto. Ce métier n'est pas très visible, pourtant il est partout. On a besoin de logiciels sûrs, d'objets sécurisés auxquels on peut faire confiance et d'une gestion responsable des données privées, des entreprises et des particuliers. C'est là que Gemalto intervient, le plus souvent en coulisses, chez ses clients.

Nous travaillons pour les opérateurs télécoms, les banques, les gouvernements et de plus en plus les entreprises. Nous avons diversifié nos clients et nos activités au gré de l'évolution des usages et de nos innovations. Gemalto est par exemple à l'origine du passeport électronique. J'étais à Manhattan le 11 septembre 2001 et c'est là que cette nouvelle application est née : comment mieux sécuriser les voyages, prouver l'identité des voyageurs? Nous sommes allés voir le Département d'État américain, qui envisageait de créer une grande base de données centralisée, et nous leur avons proposé un prototype de passeport avec une puce qui mette votre identité – numérique, donc efficacement vérifiable – dans votre poche. Puis nous avons planché sur la standardisation. C'est maintenant une activité de bonne taille, globale. C'est une facette de plus à suivre pour bien comprendre Gemalto!

La sécurité à l'ancienne, ce sont des forteresses, physiques et virtuelles, comme les *firewalls* [les logiciels pare-feu], mais elles ne protègent pas du risque de fuites, comme WikiLeaks. Ces forteresses sont attaquées quotidiennement et, comme nos vieux châteaux forts, elles seront prises. La sécurité numérique moderne, c'est celle des droits d'usage accordés en fonction de votre rôle, de vos responsabilités, et associés à une identité qu'il faut pouvoir démontrer à l'ordinateur n'importe où. Moi-même, je ne peux pas accéder à nos laboratoires de R&D, car je n'ai pas besoin de connaître l'algorithme de cryptage de nos clients. C'est cela la sécurité du XXIe siècle!

890

millions de dollars, c'est le montant en cash de l'acquisition de SafeNet.

La France n'aura finalement pas son permis de conduire électronique…

Nous serions évidemment très déçus que le ministère de l'Intérieur renonce, peut-être, à inclure la puce électronique pour une économie dérisoire de 6 millions d'euros. Je comprends la situation de l'État, qui doit faire des économies, mais est-on bien au XXIe siècle? Parfois, j'ai le sentiment que nous sommes restés au XIXe…

© PHILIP PROVILY

Que pensez-vous du paiement anonyme sécurisé préconisé par le rapport Lemoine sur la transformation numérique de l'économie ?

Je pense que c'est une erreur. Le bitcoin n'a d'intérêt véritable que pour blanchir de l'argent. Quatre-vingt-dix pour cent de ces transactions concernent les trafics de toutes sortes, la drogue, les armes, les rétrocommissions, etc. Aujourd'hui, le seul usage significatif du paiement électronique anonyme est illégal. À l'heure où l'on s'émeut de l'évasion fiscale des entreprises, cette idée est bien surprenante.

Qu'est-ce que le rachat de l'américain SafeNet, pour 890 millions de dollars, va vous apporter ?

C'est la plus grosse acquisition de l'histoire de Gemalto. Nous sommes en train de la boucler, il ne manque plus que le feu vert du Comité américain des investissements étrangers. Ce rachat nous permet d'offrir une sécurité de bout en bout, depuis la périphérie du réseau jusqu'à son cœur, depuis les utilisateurs et les objets jusqu'aux services et aux données. Gemalto fournit traditionnellement les éléments de sécurité côté utilisateur, dans une carte bancaire, un téléphone mobile ou un passeport. SafeNet fait de même du côté du cloud, au cœur du réseau, en générant des clefs de sécurité et en protégeant les données. SafeNet assure la sécurité des bases de données, des échanges, des transactions et la protection des données à l'intérieur des grands ordinateurs qui fournissent un service aux utilisateurs. SafeNet c'est le symétrique de Gemalto dans un réseau. Nous utilisions déjà leurs produits. Un des concurrents de SafeNet est Thales. SafeNet vend surtout aux entreprises alors que cette partie du marché ne pèse que 3% du chiffre d'affaires de Gemalto. Nous sommes donc très complémentaires, sur le plan des circuits de distribution, des clients, des géographies. Nous allons réaliser quelques synergies, de bureaux principalement, mais ce n'est pas l'essentiel.

SafeNet réalise environ la moitié de ses 370 millions de dollars de chiffre d'affaires sur le marché américain. Le centre de gravité de Gemalto se déplace donc vers les États-Unis : le groupe devrait réaliser 20% à 25% de son activité outre-Atlantique l'an prochain, or c'est là que la croissance se trouve en ce moment. Pour autant, le centre de décision ne change pas : notre siège social reste à Amsterdam et nos camps de base en France.

Votre siège se trouve-t-il aux Pays-Bas pour des raisons fiscales ?

Non, notre entreprise est néerlandaise depuis l'origine : Schlumberger avait créé sa filiale Axalto aux Pays-Bas. Lors de la fusion avec Gemplus, en 2006, nous avons décidé de rester à Amsterdam, plutôt que d'aller au Luxembourg, où Gemplus avait migré au moment de son introduction en Bourse. Nous ne retirons pas d'avantage fiscal de notre implantation aux Pays-Bas et si nous payons un peu moins d'impôts que le taux théorique, c'est que Gemplus avait accumulé de lourdes pertes et donc d'importants crédits d'impôt reportables. Nous sommes taxés là où nous vendons nos produits et nous en exportons plus de 90%. Nos brevets sont principalement en France et à Singapour, l'autre pays pionnier de la carte à puce. Le crédit d'impôt recherche (CIR) est aussi un soutien pour nos activités françaises, essentiel à notre R&D, Singapour offrant un mécanisme similaire. Le CIR rend la France attractive et permet de ne pas se poser la question de la délocalisation de notre recherche. En France, nous avons de bons ingénieurs, de bonnes infrastructures de transport et notre pays est attractif en termes de qualité de vie pour faire venir des talents étrangers. Moi-même, j'ai choisi à titre personnel de vivre en France plutôt qu'ailleurs, comme je le pourrais.

Et bonne nouvelle : nous gagnons depuis 2006 plus d'argent que prévu lors de la fusion et nous aurons donc bientôt épuisé les pertes reportables de Gemplus. Si tout va bien, nous retrouverons progressivement un taux d'impôt sur les sociétés plus proche du niveau théorique de 33% à partir de 2016. C'est un symbole fort de la réussite de Gemalto, alors que certains n'y croyaient pas du tout. La société se porte bien. Malgré l'environnement peu favorable, elle va réaliser une nouvelle année record. Nous avons une dizaine de perspectives de croissance importantes, comme la numérisation des gouvernements, la sécurité des entreprises, le machine-à-machine avec l'Internet des objets et le paiement mobile bien sûr.

Dans le paiement mobile justement, les initiatives d'Apple ont fait tanguer le cours de Gemalto. Sont-elles des menaces ?

Il y a eu une grande confusion autour des annonces d'Apple. D'une part, le nouvel iPad Air 2 intègre une Apple SIM, et ce n'est pas une SIM logicielle virtuelle mais une belle carte SIM bien classique, fournie par l'un de nos concurrents. D'autre part, l'iPhone 6 est équipé de la technologie sans contact NFC, bien connue des Français puisqu'elle équipe la plupart de nos systèmes de transport public et dont nous faisons la promotion depuis longtemps. Avec le service de paiement Apple Pay, Tim Cook a longuement

expliqué l'importance de l'élément sécurisé qui apporte les meilleures garanties pour la sécurité des données personnelles et des transactions, ce qui valide ce mécanisme sécurisé, depuis longtemps recommandé par Gemalto. Et pourtant, on a entendu des gens dire encore « *Gemalto va mourir* »! Il y a eu tout un tissu d'erreurs écrit dans les jours qui ont suivi les annonces d'Apple. Et nous ne pouvions réagir car nous n'avions pas d'informations techniques spécifiques de la part d'Apple et nous étions en période de silence imposée avant la publication des résultats trimestriels.
Le plus grand bénéfice d'Apple Pay pour Gemalto est qu'il pérennise la technologie NFC et qu'il va contribuer à l'adoption par les consommateurs du paiement sans contact tant mobile que par carte. Ce marché est encore aujourd'hui très petit, il représente à peine 0,001% des paiements. Mais on observe actuellement une réelle accélération dans l'adoption des cartes sans contact. Si seulement une fraction des centaines de millions de cartes bancaires à vendre l'année prochaine sur le marché américain passe au sans-contact, cela augmentera notre chiffre

« Nous sommes à l'avant-garde du XXIe siècle »

d'affaires de façon considérable car ces cartes sont plus sophistiquées en termes de logiciel et beaucoup plus difficiles à faire pour la concurrence locale. Nous partons de rien sur le marché du bancaire américain mais nous nous développons à toute vitesse. Nous sommes aussi parfois choisis pour des questions de réputation. Gemalto est la référence reconnue du secteur.

La technologie sans contact NFC est-elle enfin en train décoller?
Gemalto commercialise déjà cette technologie, notamment auprès des banques, sous diverses formes. La Caixa a sorti avec nous cet été en Espagne une « carte » bancaire sans contact Visa sous la forme d'un bracelet plastique, intégrant une puce NFC. Dans le secteur bancaire, les innovateurs sont en ce moment plutôt les Turcs. La banque TEB, filiale de BNP Paribas, a ainsi lancé une carte avec un afficheur qui génère immédiatement le code d'authentification que vous recevez en France par SMS, et Garanti Bank a rencontré un succès incroyable avec sa « carte bonus », qui vous donne 5% de *cashback* immédiat, directement en livres turques, placé dans le porte-monnaie électronique sécurisé de la carte. Ce programme de fidélité, financé *in fine* par les commerces eux-mêmes, a eu un impact important en termes de déplacement de parts de marché pour la banque et pour les commerçants qui ont adhéré au système.
Le sans-contact cartonne aussi dans beaucoup de pays, l'Australie, la Pologne, etc., parce que l'essayer, c'est l'adopter. C'est comme dans le RER ou le métro, quand on a essayé une carte sans contact on ne revient pas au ticket!

Mais, en France, le paiement sans contact n'est-il pas à la peine?
Le plan « services sans contact » de la Nouvelle France industrielle, que j'anime, a eu le mérite de réunir tous les acteurs autour de la table et de remettre le sujet sur les bons rails. Il s'est révélé très utile en matière de standardisation des plafonds de paiement sans contact, que nous avons fixé à 20 euros. C'est un niveau qui n'est pas idéal mais qui permet déjà de payer son ticket de cinéma ou son repas chez McDo. En Australie, la plus grande chaîne de supermarchés, Coles, a relevé le plafond à 75 dollars et désormais plus de 85% des transactions y sont réalisées sans contact!
Nous nous sommes aussi demandé pourquoi il y avait dix fois plus de transactions sans contact à Barcelone qu'à Paris alors que nous avons la même densité de porteurs de cartes et de points de vente équipés. Et nous avons constaté que les clients étaient mal informés. Depuis, grâce aux campagnes du GIE carte bancaire, les transactions enregistrent un taux de croissance de 30% à 40%... par mois! À Barcelone, il avait suffi de coller sur le terminal de paiement une petite étiquette argentée où il était écrit en toutes lettres « *sans contact* », et pas seulement le logo que les gens confondent souvent avec celui du wi-fi, pour que les transactions décollent.
Aujourd'hui 40% des Français ont une carte bancaire sans contact, c'est un bond important en quelques mois. Un tiers des commerçants sont équipés d'un terminal capable de transactions sans contact, mais seuls 18% ont activé la fonction. Il reste quelques peurs ancestrales ici et là, nous sommes en France... Il faut donc former et informer. Autre signe positif, la SNCF va passer au NFC pour sa carte Grand Voyageur. Les choses bougent! ■

« IL FAUT INTERDIRE LA VENTE À DÉCOUVERT »

Votre cours de Bourse a été très chahuté en octobre au moment des annonces d'Apple. Comment expliquer ces très fortes variations?
Gemalto se situe dans le top 10 des sociétés les plus vendues à découvert dans le monde, avec Tesla par exemple. Nous sommes dans le top 5 des européennes et la première du CAC 40, mais cela a toujours été le cas. Au moment de la fusion Gemplus-Axalto, en 2006, on ne nous croyait pas sur notre objectif d'une marge bénéficiaire de 10%. Une fois que nous l'avons atteint, d'un coup le cours a bondi. Nous avons ensuite annoncé que nous doublerions notre profit opérationnel.
Le cours a plafonné pendant deux ans et, lorsque les investisseurs ont réalisé que nos activités avec les banques et les gouvernements allaient contribuer à nos résultats, l'action s'est envolée de 81%! Cela s'est traduit par une forte perte pour les vendeurs à découvert. Il se produit à nouveau ce phénomène. Mais, si l'on y regarde bien, en retraitant des 25% de vendeurs à découvert, cela veut dire... que nous avons 125% d'investisseurs qui sont positifs!

Pourquoi ce scepticisme persiste-t-il chez certains investisseurs?
C'est un biais, la face sombre de la Bourse. Regardez notre concurrent Oberthur, il avait pourtant un actionnaire de référence, la famille Savare, qui se plaignait à juste titre de la faible valorisation et des fortes variations du cours, dues aux ventes à découvert très efficaces sur son faible flottant. Découragés, le groupe et ses actionnaires ont préféré sortir de la Bourse, puis se vendre à un américain [Advent International]... pour plus de un milliard! Quand je vois ces fortes variations injustifiées, cela m'attriste pour tous ceux qui croient en l'entreprise et pour nos collaborateurs car, chez nous, à tous les niveaux de l'échelle, le travailleur chinois, l'opératrice de l'usine de Pont-Audemer, le directeur général, tout le monde reçoit des actions.

Votre entrée au CAC 40 n'a-t-elle pas été une malédiction qui a accentué ce phénomène?
Le CAC 40 apporte de la visibilité, de la fierté aussi pour les salariés, pas de nouveaux clients. Lorsqu'on est intégré au CAC 40, on bénéficie les premiers jours des achats des fonds indiciels, qui répliquent l'indice.
Ces *trackers* représentent environ un tiers des volumes de la Bourse de Paris. Mais problème : ces fonds vivent du prêt de leurs titres aux vendeurs à découvert. Pour Gemalto, la pénurie conduit à un taux d'emprunt très élevé, près de 6%, contre 0,2% habituellement.
Les vendeurs à découvert exploitent une faille du système. Comme les assurances-vie sont tenues de vendre automatiquement en cas de forte baisse, cela crée un effet d'avalanche. C'est une pratique illégitime, anormale. Certains matheux et économistes, français d'ailleurs, ont théorisé que les ventes à découvert sont nécessaires pour la liquidité : c'est complètement faux. On l'a bien vu lors de la crise de Lehman Brothers, l'interdiction de la vente à découvert sur les valeurs financières n'a jamais posé de problème de liquidité.

Quelle est, selon vous, la solution?
Il suffit d'interdire la vente à découvert, quel que soit le secteur, comme on l'a fait du jour au lendemain pour protéger les valeurs financières, sous peine d'amendes dissuasives pour tous les intermédiaires qui assistent un contrevenant, par exemple 10% du chiffre d'affaires comme dans les affaires de concurrence.
La place de Paris, qui cherche à se différencier, pourrait se positiionner en havre de paix pour les valeurs industrielles voulant se protéger de ces parasites et souhaitant que leur valorisation reflète leurs performances. Cela attirera beaucoup d'entreprises de toute l'Europe et même du monde entier. Il suffit d'un décret signé du ministre des Finances. Les amendes seraient peut-être même un moyen de rembourser une part de notre déficit, car les fonds spéculatifs auront du mal à se désintoxiquer des ventes à découvert! Il y a de la bonne et de la mauvaise finance, et cette facette est facile à maîtriser en donnant deux jours aux investisseurs pour déboucler leurs positions. Euronext râlera peut-être un peu au début, mais cela changera positivement la vie de nombreux acteurs économiques et renforcera l'attractivité de la France. ■

INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpifrance ET LA TRIBUNE

OPTIS REND LE VIRTUEL PLUS RÉALISTE

Optis vient de conclure un accord avec l'Inria, à Sophia-Antipolis, pour perfectionner le réalisme de ses solutions de réalité virtuelle. Ses logiciels de simulation de la vision humaine permettent de concevoir des produits sans prototypage physique, notamment dans l'automobile, son premier marché : pour optimiser l'ergonomie du poste de conduite en modélisant les ambiances lumineuses et les reflets qui pourraient gêner le conducteur. Ou pour donner un aperçu réaliste du rendu d'un plastique imitant le cuir. «*Nous aidons les fabricants d'écrans à faciliter la lecture de l'utilisateur tout en réduisant l'éclairage, gourmand en énergie*», souligne Jacques Delacour, le PDG d'Optis, qu'il a fondé à Toulon (Provence-Alpes-Côte d'Azur) en 1989. Dès 1994, il a fait appel à Bpifrance. «*Grâce à cette première aide de Bpifrance, de 500.000 euros, nous avons édité Speos, notre logiciel phare. Puis nous avons reçu 1,2 million d'euros en tant que lauréat du Concours du Ministère de la Recherche, ce qui nous a permis d'intégrer nos technologies dans de grands logiciels comme Catia. Ainsi, nous sommes passés du monde de la recherche à celui de l'industrie.*» Bpifrance a aussi soutenu Optis lors de deux acquisitions. «*Les équipes de Bpifrance ont une expertise transverse. Elles sont nos partenaires pour l'effort d'innovation, et jusqu'à la commercialisation. Et elles facilitent les mises en relation via le réseau Bpifrance Excellence dont nous faisons partie. Optis compte 170 salariés, dont plus de la moitié en France, et des implantations en Chine, en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et au Japon. Avec un rythme de croissance annuel de 30%, notre chiffre d'affaires approchera cette année les 30 millions d'euros, dont 95% sont générés à l'export.*» Son essor à l'international a valu à Optis d'être primé en octobre dernier aux Grands Prix Méridien MAG-La Tribune.

Jacques Delacour, le PDG d'Optis
© Optis

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : **bpifrance.fr**

LE TOUR DU MONDE DE

De l'arbre solaire borne wi-fi aux premières autoroutes cyclables

Chaque semaine, *La Tribune* vous propose de partir à la découverte des petites et grandes innovations qui annoncent l'avenir.

1 TORONTO – Canada

Donner son sang en jouant à des jeux vidéo

Solidarité. Malgré les campagnes et les appels aux dons, les hôpitaux manquent de sang. Pour encourager les *gamers* à donner le leur, une start-up canadienne, Blood Sport, a eu une idée originale : organiser des compétitions de jeux vidéo et en profiter pour prélever le sang des joueurs. Le principe? Grâce à un système connecté, le joueur perd un peu de sang à chaque fois que son personnage est tué dans le jeu, car sa manette est connectée à une puce et à une perfusion branchée sur son bras. Le dispositif s'arrête lorsque la poche est remplie, comme lors d'une prise de sang classique.

Cette manière ludique de donner son sang n'a visiblement pas convaincu la communauté des *gamers*. La start-up n'a pas encore réussi à collecter les 250000 dollars nécessaires pour se développer.

© BLOOD SPORT

2 NEW YORK – États-Unis

Un gel qui arrête instantanément les saignements

Médecine. À seulement 20 ans, Joe Landolina s'apprête à révolutionner les techniques de soin des hémorragies. Au terme de quatre années de recherche, l'étudiant en ingénierie biomédicale à l'université de New York a développé un gel antihémorragique capable de stopper immédiatement les saignements d'une blessure. Baptisé VetiGel, le produit se compose de polymères végétaux qui forment une pellicule adhésive sur la plaie. Les premiers tests ont montré que cette couche permet non seulement d'arrêter l'hémorragie en quelques secondes, mais aussi de stimuler le processus naturel de cicatrisation en accélérant la production de fibrine, une protéine intervenant dans la coagulation sanguine.

Prochaine étape : obtenir les autorisations de la Food and Drug Administration pour une commercialisation espérée dans les prochaines années. L'armée américaine s'est d'ores et déjà montrée très intéressée.

3 BOGOTÁ – Colombie

Une application pour dénoncer le travail illégal des enfants

Citoyenneté. En Colombie, 1,6 million d'enfants ne sont pas scolarisés et la moitié d'entre eux travaillent illégalement dans les rues, selon la Fundación Telefónica. Problème : ces enfants ne sont pas identifiés, personne ne sait qui ils sont ni où ils travaillent. Pour lutter contre leur exploitation, la fondation a créé l'application Kid Rescue. Si un citoyen voit un enfant travailler dans la rue, il n'a qu'à activer l'application, se géolocaliser, prendre si possible une photo de l'enfant et donner le maximum d'indications sur lui. Celles-ci sont transmises sur un site Internet, créant une carte du travail illégal dans le pays, uniquement accessible aux travailleurs sociaux de la Fundación Telefónica. Les informations sont ensuite utilisées pour tenter de retrouver l'enfant et le sortir de sa situation. Depuis son lancement, fin 2012, au moins 1276 enfants ont pu être identifiés grâce à ce système collaboratif et la fondation a pu remettre 67 d'entre eux à l'école.

4 ANVERS – Belgique

Les premières autoroutes cyclables prévues pour 2018

Urbanisme. Le plat pays devrait bientôt renforcer sa réputation de paradis des cyclistes. Dans moins de quatre ans, la Flandre abritera trois « autoroutes pour vélos », pour un total de 600 kilomètres de voies plates, rectilignes, sans obstacles et pourvues de croisements sécurisés. Les voies feront au minimum trois mètres de large, seront en béton ou en asphalte et seront éclairées la nuit. De quoi rouler tranquillement jusqu'à 30 km/h. L'objectif de ces mégapistes cyclables : simplifier les trajets du quotidien d'une ville à l'autre et encourager l'usage des deux-roues.

6 DODOMA – Tanzanie

Une application pour lutter contre la mortalité infantile

Santé publique. Comme dans de nombreux pays d'Afrique, la mortalité infantile est un véritable fléau en Tanzanie, où elle concernait 45 enfants sur 1000 en 2013. Pour faire baisser ce chiffre alarmant, le ministère tanzanien de la Santé et de la Sécurité sociale, le Centre américain de contrôle des maladies et l'opérateur Vodacom ont investi 750000 dollars pour le développement d'une application mobile innovante. Lancée en juillet et baptisée Wazaza Nipendeni SMS Service, elle permet de sensibiliser les femmes enceintes et les mères qui ont des enfants en bas âge en leur envoyant des SMS pour les inciter à adopter les bons gestes pour leur santé et celle de leur enfant. L'application a déjà été utilisée par 225000 femmes, avec plus de 18 millions de SMS envoyés.

© FOTOLIA

PLUS D'ACTUALITÉS ET D'INFOGRAPHIES SUR **LATRIBUNE.*fr***

L'INNOVATION

5 MILAN – Italie

Se maquiller grâce à la réalité augmentée

Cosmétiques. La capitale de la mode s'ouvre aux nouvelles technologies. La société Modiface vient d'équiper les magasins Sephora de Milan d'un miroir en réalité augmentée pour permettre aux clientes de tester, sans l'appliquer sur leur peau, le maquillage avant de l'acheter. Grâce à un système de reconnaissance faciale, le miroir simule en temps réel les diverses combinaisons de maquillage sur le visage de la cliente. Un dispositif très pratique, rapidement adopté par les clientes et qui pourrait se généraliser dans les années à venir.

© MODIFACE

8 NANKIN – Chine

Air Umbrella, le parapluie high-tech « invisible »

Pratique. Oubliez les parapluies mouillés qui « gouttent » partout et les baleines retournées sous l'effet du vent! Le parapluie du futur sera léger, discret et ne vous gênera plus au moment de croiser quelqu'un sur un trottoir étroit car il n'aura pas de toile. Conçu par une start-up chinoise, l'Air Umbrella est composé d'un simple manche design doté d'une batterie au lithium et d'un moteur servant à propulser de l'air. L'objectif : dévier la trajectoire des gouttes grâce à l'air projeté et donc empêcher la pluie de tomber sur l'utilisateur. Simple, mais il fallait y penser. Selon les modèles, la batterie tient entre quinze et trente minutes. Les créateurs, qui espéraient récolter 10000 dollars sur la plate-forme de financement participatif Kickstarter, ont finalement obtenu plus de 100000 dollars. Air Umbrella sera disponible en décembre 2015 pour 102 euros (128 dollars).

10 TOKYO – Japon

Un aérotrain magnétique qui glissera à 500 km/h

Transports. Plus fort que le TGV! Le gouvernement japonais vient de valider un projet ferroviaire titanesque : un aérotrain magnétique à grande vitesse, capable de dépasser les 500 km/h pour couvrir la distance Tokyo-Nagoya (350 km) en seulement quarante minutes. Soit une heure de moins que le Shinkansen, l'actuel TGV japonais. Construite par JR Tolkai, une division de la Société nationale du chemin de fer japonais, cette prouesse technique sera possible grâce à l'action d'électroaimants supraconducteurs, une technologie que les Nippons développent et perfectionnent depuis 1967. Prévue pour 2027, la ligne coûtera la somme astronomique de 51 milliards de dollars. Elle nécessite la reconstruction de la quasi-totalité du réseau ferroviaire, dont 80% sera sous-terrain, ce qui implique la création de plusieurs centaines de tunnels à près de 40 mètres de profondeur. La ligne sera ensuite prolongée jusqu'à Osaka à l'horizon 2045, pour 85 milliards de dollars supplémentaires.

© JR TOLKAI

7 BINYAMINA-GIV'AT ADA – Israël

L'e-Tree, l'arbre solaire qui recharge les smartphones

Dans la ville intelligente de demain, la technologie sera partout, mais il faudra l'intégrer de manière douce dans le paysage. La start-up israélienne Sologic a donc inventé un « arbre solaire » multifonction. Son « e-Tree » se compose d'un tronc métallique couleur écorce et de branches qui portent des panneaux solaires en verre trempé. Ceux-ci sont capables de produire 1400 watts d'électricité par heure, soit 7 kilowatts par jour. L'électricité est utilisée pour proposer des services aux personnes qui viendront s'asseoir sur les bancs autour de l'arbre. Ainsi, l'« e-Tree » fait office de borne wi-fi et peut recharger les smartphones et les tablettes. Un écran permet de récolter des informations municipales et de communiquer avec les autres « e-Tree ». L'énergie stockée la journée permet aussi d'éclairer l'arbre le soir.

© SOLOGIC

9 SÉOUL – Corée du Sud

Pibot, le robot-humanoïde pilote d'avion

Aviation. Y aura-t-il un pilote dans l'avion de demain? Des chercheurs de l'Institut supérieur sud-coréen des sciences et technologies ont ouvert la brèche en mettant au point le premier robot capable de piloter tout seul un avion. Enfin presque : Pibot, leur prototype humanoïde, sait seulement – pour le moment – maîtriser un simulateur de vol sur ordinateur, une performance que doivent savoir réaliser les pilotes débutants. Grâce à un dispositif de reconnaissance visuelle, il peut repérer les voyants et les utiliser pour réaliser tout un tas de manœuvres telles que le décollage, le virage, la montée, la navigation et l'atterrissage. L'objectif des créateurs est clair : *« Pibot va permettre de mettre au point un système de vol entièrement automatisé qui pourra éventuellement remplacer un jour les pilotes humains »*, prédit le professeur David Hyunchul Shim, l'un des concepteurs. Prochaine étape : mettre Pibot aux commandes d'un avion, mais en modèle réduit.

SÉLECTION RÉALISÉE PAR **SYLVAIN ROLLAND**
@SylvRolland

NEW YORK

La haute technologie s'épanouit au cœur de Dumbo

Digital.nyc, le portail de la « Tech » de Big Apple, vient d'être lancé par le nouveau maire, Bill de Blasio, dans le quartier de Dumbo, sous le pont de Brooklyn. Tour d'horizon.

© BRENDAN MCDERMID / REUTERS

PAR **MARIE-AUDE PANNOSSIAN,** À NEW YORK

Voilà une plate-forme unique en son genre, du moins aux États-Unis. Un site qui va renforcer encore, si besoin en était, la position de New York comme l'un des plus grands hubs technologiques au monde. C'est dans le quartier de Dumbo à Brooklyn [un acronyme qui signifie *« Down Under The Manhattan Bridge Overpass »*], l'un des poumons de l'industrie de la haute technologie, que le maire, Bill de Blasio, a officiellement lancé le 1er octobre dernier Digital.nyc. Ce portail Internet, modèle de pragmatisme et de bon sens, est *« un moyen révolutionnaire »*, affirme l'édile, pour *« mettre en contact de manière cohérente »* les acteurs de l'industrie technologique *« avec des formations, des jobs et des sources de financement. Il va rendre notre économie digitale accessible à tous les New-Yorkais »*.

Concrètement, Digital.nyc centralise d'abord toutes les informations dans le domaine, il les actualise en permanence, donne les dernières tendances, annonce les nouvelles créations, propose des cours et même une participation à un certain nombre d'événements. Grâce à une base de données qui ne cesse de s'enrichir, ce site livre également le profil de 6000 start-up et investisseurs.

HORS BANQUE ET FINANCE, UN RELAIS DE CROISSANCE

Et, surtout, il fournit des outils indispensables pour aider ceux qui ont une idée et veulent la transformer en business. Cela va par exemple de la proposition de locaux à la mise en relation avec des développeurs. Car, et c'est sans doute l'une des grandes forces de ce site, il permet aux sociétés, entrepreneurs et investisseurs de ce secteur de se retrouver en un lieu unique, de se parler. Et donc, parfois, de faire des affaires. Enfin, il vise également à attirer de nouveaux talents, grâce à une rubrique offres d'emploi. Qu'importe alors que le postulant n'ait jamais travaillé dans ce domaine puisqu'il s'agit au contraire de stimuler encore plus cette activité qui connaît la plus forte croissance économique de la ville. Et ce, en partie grâce à l'ancien premier magistrat de la ville, le « maire-entrepreneur » – comme il était surnommé –, Michael Bloomberg.

Conscient depuis la crise de 2008 de la fragilité de New York dont la solvabilité a longtemps reposé sur la banque et la finance, il s'est employé à permettre à une branche en plein boom, celle de la haute technologie, de se développer à NYC.

Avec succès puisqu'en 2013 non seulement cette industrie s'est acquittée de 12,3% de l'ensemble des impôts payés à la municipalité, mais en plus elle a su créer, entre 2003 et 2013, 45000 emplois dans un secteur qui en compte à peu près 541000 actuellement. Mieux, Silicon Alley – le pendant new-yorkais de la Silicon Valley – peut même se targuer d'être aujourd'hui le siège de start-up parmi les plus innovantes au niveau mondial, comme Tumblr, Etsy et le Gilt Groupe. Alors, à son tour, comme pour définitivement affirmer son attachement à ces entreprises prometteuses, Bill de Blasio a créé, en septembre dernier, un poste de responsable – le premier de la ville –, pour tout ce qui concerne la haute technologie.

Si cette *« chief technical officer »* a supervisé la création de Digital.nyc, elle en a confié la réalisation a des sociétés qui ont pignon sur rue – IBM et Gust –, puisque ce site est le fruit d'un partenariat public-privé. *« Digital.nyc est un exemple remarquable du pouvoir d'un partenariat public-privé,* explique David S. Rose, CEO de Gust. *La ville a inspiré et dirigé le projet, IBM l'a sponsorisé et animé, Gust en a conçu le design et l'a construit en utilisant les données et les technologies d'une douzaine de sociétés new-yorkaises innovantes »*. Un exemple à suivre? ■

BIENTÔT DU WI-FI GRATUIT PARTOUT À BIG APPLE

New York recycle ses cabines téléphoniques en points d'accès wi-fi. Dix mille bornes gratuites pourraient en effet prochainement les remplacer dans les cinq arrondissements de New York, a annoncé la mairie. Le consortium CityBridge a été choisi pour déployer ce projet intitulé LinkNYC et présenté comme le *« plus grand et plus rapide réseau wi-fi municipal gratuit au monde »*. Concrètement, ces bornes permettraient un accès ultrarapide et permanent à Internet, dans un rayon de 45 mètres. Ses utilisateurs pourront aussi téléphoner gratuitement dans les 50 États américains, chercher leur chemin via un écran tactile, consulter de la même façon les services de la ville, ou appeler les services d'urgence. Ils pourront aussi y recharger téléphones et tablettes. La construction de ce réseau wi-fi, sous forme de bornes lumineuses remplaçant les cabines téléphoniques obsolètes, devrait commencer début 2015, les premières structures étant opérationnelles à la fin de l'année. Le tout sera financé par des écrans publicitaires, a précisé la mairie, et devrait générer plus de 500 millions de dollars de revenus durant les douze premières années. Son installation devrait en outre créer 100 à 150 emplois. Le wi-fi est déjà disponible gratuitement dans des dizaines de parcs new-yorkais, ainsi que dans une petite partie du quartier de Chelsea, à la faveur d'un programme pilote de Google. ■

RÉUSSIR

Les futures étoiles du business

Au pays de l'ascension sociale, la cartographie des étoiles montantes du business new-yorkais atteste de la prévalence de certains secteurs dans l'économie de la prestigieuse métropole. La finance continue de produire son lot de réussites. À l'écart des banques, incapables d'attirer les nouveaux talents, c'est la gestion alternative qui permet à des esprits entrepreneuriaux de réussir : à 34 ans, Jesse Cohn a toujours travaillé pour le fonds d'investissement spéculatif Elliot Management qu'il a orienté vers l'investissement activiste, et sa connaissance de la technologie l'a amené à influer sur le sort de Compuware, BMC software, EMC. Jeune, mais déjà redouté dans la Silicon Valley – comme un futur Carl Icahn! – Tom Farley, 38 ans, assume un poste prestigieux et qui semble venir d'un autre âge, celui de président du New York Stock Exchange : une vieille dame un peu poussiéreuse qu'il s'attelle à moderniser face à la concurrence de start-up dans le domaine des technologies financières. Joshua Kushner, lui, fait le lien entre Wall Street et le monde des start-up, avec sa firme de capital-risque Thrive Capital. À seulement 28 ans, et avec un fonds très modeste initialement, il a déjà financé Kickstarter et Instagram. Il travaille aussi sur un nouveau projet ambitieux dans l'assurance-santé et n'investit que dans des start-up susceptibles de radicalement modifier les équilibres au sein d'une industrie.

QUELQUES BELLES HISTOIRES DE SUCCÈS PRÉCOCES...

Les start-up, justement, concentrent nombre de talents émergents. Pour les commenter et les faire connaître, le fondateur de Mashable, Pete Cashmore, repère, à l'âge canonique de 28 ans, les nouvelles pousses. Il vient de lever 14 millions de dollars pour développer son média en ligne... Encore plus jeune, le fondateur d'Artsy (plate-forme Web pour les transactions sur les œuvres d'art) a pourtant attiré le gotha artistique de New York à son capital, comme Larry Gagosian, ou Jack Dorsey, le fondateur de Twitter. Le trentenaire Joseph Einhorn travaille depuis l'âge de 16 ans et sa dernière création est Fancy.com, un *Pinterest* plus orienté vers le commerce pour geeks bohèmes. Épris de design et intéressé par les mégadonnées, Joseph a créé le site d'e-commerce dont il rêvait pour son propre usage! Des données que Tony Haile, avec sa start-up Chartbeat, entend rendre intelligible en analysant l'engagement des internautes sur certains sites... en temps réel. Un savoir-faire qui a déjà attiré comme clients CNN et le *New York Times*. Dans d'anciennes vies, Tony a été explorateur polaire, pilote de yachts, et professeur à Columbia... un parcours à l'américaine.

Même les profils moins atypiques comme celui de Matt Salzberg (qui a travaillé chez Blackstone et Bessemer) peuvent se lancer et connaître le succès à New York : sa start-up, Blue Apron, installée à Long Island entend révolutionner la cuisine à domicile. Sans passer par la case Web, mais dans le monde plus traditionnel des pâtisseries, c'est un Français de 36 ans, Dominique Ansel, qui fait figure d'étoile montante. Sa SohoBakery – dont le fameux *« cronut »*, un hybride entre le croissant français et le *doughnut* américain est le produit le plus connu– est devenue une institution new-yorkaise et son talent visionnaire nous promet des innovations culinaires pour très bientôt. ■

SÉBASTIEN LAYE
LA TRIBUNE DES EXPATS

SPÉCIAL FÊTES

Vivez un Noël au pays du Pastel

© HVA Conseil 2014 - 5198 - Photo : Graine de Pastel

Graine de Pastel vous réserve une offre exclusive et limitée pour vous faire découvrir sa gamme exceptionnelle de produits de beauté, élaborés à partir de graines de Pastel. Pour Noël, nous avons imaginé ***des coffrets exclusifs « spécial fêtes »****, véritables promesses de douceur.*

Offre exclusive *Noël*

20% de remise sur présentation de cette page dans vos boutiques de Paris, Toulouse ou Carcassonne ou sur grainedepastel.com avec le code **TRIBUNOEL**

Offre valable une seule fois jusqu'au **21 décembre 2014**, non cumulable avec toute autre opération en cours.

Livraison possible avant Noël.

Textures fondantes, parfums végétaux, vertus ancestrales… chaque produit vous révèlera un secret de beauté oublié.

« senteur », « nutrition » ou « essentiels », à vous de choisir pour découvrir l'univers de Graine de Pastel.

Graine de pastel
Toulouse

PARIS - 18 rue Pavée 4e Métro St Paul.

www.grainedepastel.com

ÉVOLUER

Le port de Nantes à l'heure des choix

Pilier de la politique énergétique de la France, le port de Nantes, affaibli par la perte de trafics, réfléchit à un nouveau modèle économique. Dans une métropole en pleine expansion, les collectivités locales veulent avoir voix au chapitre pour harmoniser développement urbain et portuaire. Mais pas à n'importe quel prix.

PAR **FRÉDÉRIC THUAL**
À NANTES
@FrdericThual

Considéré comme le premier port d'Europe en… 1704, aujourd'hui relégué au rang de place portuaire secondaire, le port de Nantes soulève d'épineuses questions dans une métropole en pleine mutation. Devenue presque invisible aux yeux des Nantais, l'institution agite les sphères politiques locales à l'approche de la présentation d'un projet stratégique au cours du premier semestre 2015. Dans le prolongement de la réforme portuaire de 2008, ce plan doit permettre de redynamiser le Grand Port maritime de Nantes - Saint-Nazaire (GPMNSN). Affaibli par d'importantes pertes de trafic, il cherche aujourd'hui des pistes de diversification. « *Un nouveau modèle économique* », précise Jean-Pierre Chalus, président du directoire.

UN SITE MULTIPRODUITS À VOCATION NATIONALE

« *Le problème, c'est le gaz* », explique Francis Bertolotti, Président du conseil de surveillance du GPMNSN. « *Les importations de gaz naturel liquéfié* [GNL] *ont chuté de 4,9 à 1 million de tonnes entre 2010 et 2013.* » Amorcée en 2008, l'érosion du trafic global s'est accélérée l'an dernier en tombant d'un peu plus 30 à 27,7 millions de tonnes. Avec un chiffre d'affaires en recul de 10% à 15%, le port parvient tout juste à se maintenir à l'équilibre. Pour ce mastodonte qui accueille près de 3000 escales de navires chaque année et dont l'activité logistique générerait 16000 emplois dans l'Ouest, les manœuvres sont délicates.
Voulu par l'État pour sécuriser les approvisionnements hexagonaux de carburants avec la raffinerie de Donges, le port a une vocation nationale. Et le gouvernement tient à conserver l'outil en l'état. À eux seuls, le pétrole et le GNL garantissaient 70% des droits de port. S'il est avant tout un port énergétique, le GPMNSN est aussi multisites et multiproduits : terminaux de gaz et conteneurs de Montoir, raffinerie Total à Donges, centrale électrique de Cordemais, terminal à bois de Cheviré, céréales à la Roche-Maurice…
Derrière Marseille, Le Havre et Dunkerque, le quatrième port français cultive une certaine singularité. Il a les défauts de ses qualités, et inversement. Étendu sur une soixantaine de kilomètres entre Nantes et l'estuaire de la Loire, il couvre 2700 hectares, composés à 50% de zones naturelles et à 50% d'espaces aménagés à l'origine de 30% des revenus du port.
Dans un contexte en régression, le foncier a permis d'éviter les écueils financiers. D'importants investissements industriels se poursuivent sur la partie aval. Même s'il est de bon ton de vouloir penser le port dans sa globalité Nantes - Saint-Nazaire, c'est véritablement sur l'amont du fleuve (10% de l'activité) que se concentrent les difficultés. Un lieu en prise directe avec la métropole où les zones portuaires, logistiques et industrielles occupent 300 ha sur les 570 ha détenus par l'autorité portuaire. Les surfaces restantes seront affaire d'opportunités… Ressources financières pour l'un, ces terrains sont aussi convoités par les collectivités locales qui cherchent de l'espace pour déployer des filières économiques ou implanter le futur CHU de Nantes. Les négociations promettent d'être compliquées. Sur le site de Saint-Nazaire, la venue de l'usine de nacelles et de générateurs d'Alstom pour accompagner le développement des EMR a contraint le port à engager des investissements conséquents dont la rentabilité ne serait, en raison des loyers négociés, pas évidente. « *Or, Bercy veut des résultats* », dit-on au port, confronté aussi à des modifications de trafic.

Longtemps, *« les Nantais ont semblé tourner le dos aux enjeux maritimes »*, estime François de Rugy, député de Loire-Atlantique.
© ALAIN LE BOT / AFP

À l'image du terminal de Cheviré, première place française de négoce de bois d'œuvre, qui a vu s'échapper le trafic de grumes au profit du terminal de Montoir, où le bois arrive désormais en conteneurs. L'activité se maintient autour du sable, du recyclage de ferraille, voire de l'accueil de paquebots qui ne peuvent remonter jusqu'à Nantes.

LA PERTE NON COMPENSÉE DES TRAFICS HISTORIQUES

Mais, débarquer des croisiéristes en pleine pampa industrielle a ses limites. « *Nantes est la lanterne rouge des ports français dans ce secteur. Il accueille une dizaine de paquebots par an quand Bordeaux ou Lorient en attirent une cinquantaine. Or, quand un millier de passagers débarquent, chacun dépense en moyenne 100 euros par jour. Une vraie valeur ajoutée pour la région et une réelle activité pour les professionnels. À condition de l'organiser, avec des quais ad hoc, une gare maritime et des circuits touristiques…* », lance Frédéric Le Deist, président du syndicat des pilotes de la Loire. « *Depuis 2006, Nantes a perdu la plupart de ses trafics historiques sur le bois, l'acier, et le sucre. En moins de dix ans, on est passé de dix à un bateau par mois. L'impact est fort pour la manutention, le lamanage, le remorquage…* », déplore-t-il.
À l'Institut d'études supérieures de l'économie maritime Nantes-Saint-Nazaire (Isemar), Paul Tourret en convient : « *L'évolution du port est forcément compliquée. Et pourtant, grâce à ses connectivités ferroviaire, maritime, routière et fluviale, Nantes dispose d'un vrai atout pour développer une grande plate-forme intermodale au service du développement économique, urbain et durable de la métropole. Or, aujourd'hui, nous sommes dans l'expectative* », dit-il.
Contrairement à Saint-Nazaire, qui depuis plus de vingt ans mène une étroite et active politique urbaine entre la ville et le port, Nantes a plutôt semblé regarder ça de loin. « *J'ai toujours été très frappé de constater que les enjeux portuaires semblaient très lointains aux yeux de la classe politique locale. Les Nantais ont semblé tourner le dos aux enjeux maritimes, souvent considérés comme un obstacle à l'aménagement de la ville et non comme un atout favorable à son attractivité* », estime François de Rugy, député de Loire-Atlantique et ex-vice-président de la communauté urbaine de Nantes, en charge des déplacements, entre 2001 et 2008.

UN DÉSIR DE GOUVERNANCE PARTAGÉE AVEC L'ÉTAT

« *Le problème du Grand Port maritime est d'être un port d'État* », tranche Jean-François Gendron, Président de la CCI Nantes-Saint-Nazaire. « *Pour mieux contribuer au projet stratégique et s'engager dans les changements futurs, les collectivités locales, avec la Région en tête de pont, doivent entrer au capital du port sur le modèle des sociétés aéroportuaires pilotées à 60% par l'État et à 40% par les collectivités.* »
Au lendemain de la privatisation des outillages et des services de manutention, l'idée d'une gouvernance partagée fait son chemin. « *Le statut actuel n'offre pas la souplesse et la nécessaire réactivité des prises de décisions avec ses partenaires. La faiblesse des moyens de l'État constitue un véritable handicap pour permettre aux filières d'être véritablement utilisatrices de l'outil portuaire. Alors on regarde les évolutions possibles…* », mentionne Christophe Clergeau, vice-président de la Région des Pays de la Loire, en charge du développement économique. Pour le président de la CCI, qui dit « *veiller à ce que le développement urbain ne se fasse pas au détriment de l'activité industrielle, il faut aussi réfléchir à la création d'activités nouvelles qui ne sont pas celles que l'on a connues* ».
L'équilibre est subtil. Les pistes de diversification sont à mesurer, comme la création d'un port à sec, le développement du transport fluvial de passagers et de marchandises sur des barges – jusqu'ici seulement exploité par Airbus entre Nantes et Montoir –, l'acheminement de déchets, le tourisme… Des niches qui seront loin de compenser les besoins de trafics du port, dont les contraintes de dragage pèsent pour 25% des frais de fonctionnement. « *Nous avons besoin de volumes. Un port, ça fonctionne avec des bateaux!* » rappelle Jean-Pierre Chalus « *Ce n'est pas parce qu'il a perdu de l'argent un jour qu'il en perdra toujours* », dit-il, refusant les décisions hâtives. « *Les recettes domaniales et la valorisation d'actifs immobiliers peuvent nous permettre d'éviter les points de rupture.* »

UNE PORTE OUVERTE SUR L'EUROPE

Dans une agglomération en pleine croissance démographique, les problématiques urbaines incitent Nantes Métropole à se pencher sur les enjeux portuaires. « *On en discute…* », reconnaît Johanna Rolland, maire de Nantes et présidente de Nantes Métropole, membre du conseil de surveillance du port. « *Parce qu'il contribue à l'accessibilité du territoire et qu'il est un enjeu majeur pour le développement urbain de l'agglomération. Maintenant, c'est aussi à l'État de prendre ses responsabilités. Cela fait partie de l'aménagement du territoire. La question de la mutation énergétique doit amener à réfléchir à des voies de diversification.* »
Avant de s'engager plus avant dans une gouvernance partagée, la Métropole veut en savoir plus. « *Autour de quel projet? avec quel objectif?* » En d'autres termes, que ce nouveau modèle économique s'accompagne d'un chiffrage précis des dépenses et des recettes.
« *Au même titre que l'aéroport ou la future gare de Nantes, le port doit être une porte ouverte sur l'Europe* », estime Johanna Rolland, qui vient de lancer un grand débat participatif sur la Loire, où les avis du public et des professionnels devraient amener de l'eau au moulin de la problématique portuaire et urbaine. ■

WOMEN'S AWARDS

DISTINGUER

Elles montrent la voie...

Cette année encore, notre mobilisation autour des prix La Tribune Women's Awards aura été totale ! Après des semaines de concertation pour sélectionner 250 profils et présenter 70 candidates au préjury national, c'est avec une grande fierté que nous vous présentons dans ces pages les neuf lauréates de 2014.

Les neuf lauréates des prix La Tribune Women's Awards décernés le lundi 1er décembre 2014 au Théâtre de Paris, à Paris (lire leur portrait pages 26 et 27).
© BENOIT SOUALLE

PAR **ISABELLE LEFORT**

Depuis cinq ans que *La Tribune* organise les Tribune Women's Awards pour mettre en lumière des femmes aux parcours professionnels remarquables, nous sommes à chaque fois, nous, membres du jury et représentants de la rédaction, bluffés par la qualité des candidatures. Nous ne sommes pas naïfs, nous savons que la gent féminine n'échappe pas aux questions d'ego. Mais, malgré tout, l'humilité, le courage et l'intelligence associés aux capacités de travail impressionnantes de ces femmes qui mènent en parallèle des vies personnelles accomplies (pour mémoire, 70% des tâches ménagères et la gestion des enfants incombent encore majoritairement aux femmes), à chaque fois nous épatent. Souvent, il nous faut les convaincre. Beaucoup hésitent : « *Ah bon ? Vous croyez...* »

La plupart ne se sentent pas légitimes, alors que la lecture de leurs dossiers, les informations qui nous parviennent du terrain et les éloges tenus par les personnalités qui nous les recommandent attestent de leurs performances. Toutes méritent d'être placées sur le devant de la scène pour montrer l'exemple. Cette année encore, la mobilisation autour de la manifestation a été impressionnante. Depuis neuf mois, répondant à la volonté toujours plus grande de *La Tribune* d'être aux côtés des entrepreneurs sur le terrain, les rédactions régionales ont organisé des manifestations, sélectionné et récompensé les meilleures candidates sur leur territoire. De la région Rhône-Alpes au Languedoc-Roussillon, de Midi-Pyrénées à Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Aquitaine, les lauréates sont ensuite venues rejoindre la sélection nationale.

IL N'Y AURA PAS DE RETOUR EN ARRIÈRE...

Au total, nous avons étudié plus de 250 profils pour, après analyses et vérifications, présenter 70 candidates au préjury national, le 7 octobre, mené cette année en partenariat avec BCG Group (en présence de Vanessa Lyon), l'Essec (avec Viviane de Beaufort) et Itsuko Higashiuchi (du cabinet Floriane de Saint-Pierre). Après quatre heures de discussion, nous avons conservé 21 nominées, soit trois par catégorie (défense, industrie, finance, numérique, responsable et solidaire, manageuse et entrepreneure de l'année). Et appeler au vote sur Internet qui permettait à celles qui arriveraient en tête de leur catégorie d'obtenir deux points d'avance. Du 14 au 31 octobre, plus de 9000 votants se sont exprimés sur notre page Facebook. La bataille s'est jouée jusqu'à la dernière minute. Le jury final s'est réuni le 6 novembre dans les locaux d'August Debouzy. Autour de la table, 18 personnalités éminentes ont débattu là encore pendant quatre heures pour départager les nominées. Parfois, les choix ont été cornéliens, les discussions animées, mais, *in fine*, la concorde l'a emporté. Ce palmarès 2014 a fière allure. Que les nominées non lauréates ne soient pas trop déçues – c'est la règle du jeu.

L'émulation pour cette compétition démontre bien une chose : les Françaises sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à briser le plafond de verre. Il n'y aura pas de retour en arrière. Depuis cinq ans, grâce aux textes de loi, à la mobilisation des réseaux de femmes, à la médiatisation du sujet et à la féminisation des entreprises et de leurs instances dirigeantes, une grande part du chemin vers l'égalité professionnelle a été réalisée. Mais ce n'est pas fini : 70% d'hommes et 30% de femmes en moyenne dans les instances dirigeantes, ce n'est pas 50-50. Et pour ne pas attendre encore quarante ans avant de parvenir à la parité, on peut compter sur la génération Y pour faire entendre sa voix. À l'année prochaine, donc. ■

3 QUESTIONS À

CATHERINE CHARRIER-LEFLAIVE, DRH de La Banque postale, directrice des services financiers et du réseau La Poste.

Pourquoi la Banque postale s'engage-t-elle dans la promotion des femmes ? Et soutient les LTWA ?
La Banque postale est une banque citoyenne. Nous sommes une banque jeune, créée en 2006, l'égalité professionnelle fait partie de notre ADN. Dès 2006, nous avons reçu le label égalité hommes-femmes de l'Afnor (pour les services financiers). La moitié de nos effectifs (48,8%, dont 46% de cadres) sont des femmes. À chaque niveau de l'entreprise, nous veillons à la stricte parité. Il est donc naturel pour nous de soutenir la Ve édition des LTWA. Ce sont elles qui vont faire la France de demain.

Quelle est la place des femmes dans vos instances dirigeantes ?
En 2012, les femmes représentaient 41,4% des embauches en CDI ; en 2013, nous en sommes à 48,3%. Alors que notre effectif a augmenté de 8,3%, la part des femmes a progressé à 9,3%. En 2013, les femmes ont bénéficié de 50% des promotions ; 35% de femmes siègent au conseil de surveillance, 22% au comité opérationnel, 39% au Comex.

Quelle est votre stratégie pour les années à venir ?
Je suis confiante. Le bilan social démontre que nous réduisons les écarts. Sur tout poste à pourvoir, il est obligatoire de présenter *a minima* une candidature féminine. Nous avons encore des progrès à accomplir dans le recrutement pour les systèmes d'information. Nous manquons de candidates. ■ I. L.

LES MEMBRES DU JURY NATIONAL

Préjury : Vivianne de Beaufort, professeure et fondatrice des programmes WomenEssec; Vanessa Lyon, directrice associée, The Boston Consulting Group; Floriane de Saint-Pierre, présidente de Floriane de Saint-Pierre & Associés; Aziliz de Veyrinas, directrice stratégie & développement du Live Media de *La Tribune*; Isabelle Lefort, journaliste à *La Tribune*.

Jury : Laurence Beldowski, directrice générale de Communication et Entreprise, pilote du réseau Toutes femmes, toutes communicantes; Emmanuelle Duez, présidente cofondatrice de WoMen'Up, fondatrice de The Boson Project; Jacqueline Franjou, vice-présidente de The Women's Forum for the Economy and Society; Fabienne Haas, avocate au barreau de Paris et associée d'August & Debouzy; Caroline de La Marnierre, présidente-fondatrice de Capitalcom; Fanny Letier, directrice des Fonds France Investissement Régions de Bpifrance; Vanessa Lyon, directrice associée de The Boston Consulting Group; Didier Moaté, directeur général adjoint réseau de La Poste, directeur de la banque de détail La Banque postale; Isabelle Parize, PDG de Nocibé; Bénédicte Rousseau, présidente de HEC au féminin; Marie-Céline Terré, fondatrice et dirigeante d'Ozinfos, représentante de Voxfemina; Marina Torre, journaliste spécialisée distribution et luxe à *La Tribune*; Catherine Tripon, directrice RSE-Diversité-Egalité F/H, FACE-Fondation Agir contre l'exclusion.

Les 9 lauréates LTWA 2014

COUP DE CŒUR

© DR

Ouided Bouchamaoui

Présidente de l'Utica, Tunisie

Depuis cinq ans et la création des Tribune Women's Awards, nous avons à plusieurs reprises accompagné, souligné le courage, la détermination et l'intelligence des femmes tunisiennes. Elles sont en première ligne pour la défense des droits des femmes au Maghreb. Cette année, nous avons choisi d'attribuer un coup de cœur à une cheffe d'entreprise exceptionnelle. Déjà auréolée du prix « Oslo Business for Peace Award 2014 » et du prix des meilleures réalisations des femmes arabes, Ouided Bouchamaoui est actionnaire et administratrice de la société d'investissement HBG Holding (spécialisée dans l'exploration de gaz en Tunisie, en Syrie et en Égypte, la distribution automobile, l'immobilier, l'agriculture). Mais, surtout, elle occupe une place de premier plan en tant que présidente de l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (Utica), l'équivalent du Medef. Elle est aussi présidente de Business-Med et membre du Maghreb Economic Forum.

Depuis le printemps arabe, en 2011, les bouleversements, les risques terroristes, l'augmentation de la contrebande, elle n'a jamais hésité à faire entendre sa voix. Que ce soit devant une assemblée internationale ou face au pouvoir à Tunis, elle ne cesse de militer pour la paix : « *Notre pays a besoin de stabilité, de calme. Il faut que l'intérêt du pays prime.* » Diplômée en droit du commerce international, Ouided Bouchamaoui en est intimement persuadée, paix et croissance économique vont de pair. ■

MANAGER DE L'ANNÉE

Danielle Cillien-Sabatier

Directrice générale de la librairie Galignani, Île-de-France

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

« *J'ai grandi en Afrique avec la passion des livres. Lorsque je suis arrivée en France pour faire ma prépa à l'école Sainte-Geneviève à Versailles, puis l'Essec, je me suis dirigée vers les médias et la pub à la fois parce que le secteur était créatif et stimulant, mais surtout parce que j'y retrouvais ma passion de la chose écrite.* » Après avoir occupé différents postes de responsabilité dans les médias, la presse écrite et la télévision, il y a six ans, un chasseur de têtes la contacte pour lui proposer de reprendre la direction générale de la librairie Galignani. Pour les non-initiés, ce nom demeure une énigme mais, pour les intellectuels, les anglophones installés à Paris, le monde des arts et du luxe, c'est *la* librairie.

Installée à Paris depuis 1802, elle appartient à la même famille, les Galignani, depuis le xvi[e] siècle. De Stendhal à Huysmans, en passant aujourd'hui par Karl Lagerfeld, Charles Dantzig, Inès de la Fresange ou Danielle Sallenave, depuis toujours la fine fleur de l'économie, de la politique, des arts et des lettres vient ici satisfaire sa soif de beauté et de culture. C'est Antoine Jeancourt-Galignani (ex-président des AGF) qui a choisi Danielle. Pourquoi elle ? « *Parce qu'elle était la plus ambitieuse et la plus créative* », dit-il. Bon choix. En six ans, alors que le marché du livre plonge, le chiffre d'affaires de la librairie est passé de 3,20 M€ à 3,95 M€, le résultat d'exploitation de 2000 € à 308000 € et le bénéfice net de 22000 € à 371000 €. Une réussite d'autant plus remarquable que dans le même temps Danielle a su démontrer sa capacité à fédérer et stimuler l'équipe des 19 libraires. Ici, la parité est totale. « *Toute femme peut tout aussi bien réussir qu'un homme. Mes fils le savent, j'essaie toujours de pousser les uns et les autres à ne jamais se satisfaire de peu.* » Pour cette humaniste, dans la vie il faut savoir partager, écouter, aimer. Et, dans ce domaine, Danielle n'a de leçons à recevoir de personne. ■

Les nominées : Christine-Anne Chevry, senior manager research & development innovation management Airbus Helicopters ; Isabelle de Ponfilly, directrice générale de Vitra France.

FINANCE

Isabelle Garcia

Directrice financière d'Altrad, Montpellier, Languedoc-Roussillon

© DR

Elle a gravi les échelons, du poste de comptable à celui de directrice financière, suivant une trajectoire directe presque évidente au sein d'Altrad. C'est un cas unique dans la région de Montpellier, leader mondial de plusieurs segments de la vente et de la location de matériel pour le BTP et l'industrie. Avec une stratégie de croissance externe ambitieuse mais très bien huilée, le groupe est passé de 500 millions d'euros de CA en 2011 à 710 M€ en 2013. Dans ce plan d'expansion ambitieux, Isabelle Garcia joue un rôle stratégique : elle est l'interlocutrice directe des banques qui accompagnent le groupe. Celui-ci vient notamment de réussir un emprunt obligataire de 100 M€ et de signer un crédit syndiqué de 150 M€ pour poursuivre sa politique de croissance externe ambitieuse. Son credo : savoir inspirer la confiance. Elle dispose pour cela d'un atout maître : son PDG. La personnalité de Mohed Altrad, le président de l'entreprise, et son implication dans la vie locale au travers du MHR (le club Montpellier Hérault Rugby), qu'il a repris en 2011 (13 M€ investis à titre personnel), font rayonner l'image positive de l'entreprise dans la région. ■

Les nominées : Valérie Baillat, directrice financière et du contrôle de gestion de Safran Engineering Services ; Stéphanie Paix, présidente du directoire de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes.

INDUSTRIE

Dominique Bellos

Directrice des ressources humaines et de la communication de Hutchinson SA

Première femme à entrer au comité de direction et au comité opérationnel du groupe Hutchinson, Dominique Bellos est directrice des ressources humaines et de la communication de l'un des plus grands équipementiers de l'automobile et de l'aéronautique (3,3 Md€ de CA et 32700 salariés). Elle a fait sa carrière pas à pas. Titulaire d'une maîtrise d'allemand, elle n'a donné qu'une heure de cours avant de se lancer, en 1970, dans le monde de l'industrie, chez Ciba-Geigy comme secrétaire de direction. Très vite, avec son époux, ils s'installent à Paris et elle rejoint Vogelsang France.

© DAVID PLAS

Elle va y rester vingt ans, pendant lesquels, grâce à une énergie peu commune, un sens de l'équipe et un tempérament entier, elle se hisse jusqu'au poste de DG avant de rejoindre Hutchinson en 1997.

En quatre ans, elle a renforcé de plus d'un tiers les moyens en RH de la filiale de Total en France et porté la féminisation du groupe à 36 % à l'échelle mondiale. Côté cadres, les femmes sont désormais 16 %, alors qu'elles étaient moins de 10 % en 2010. Et récemment, trois femmes ont été nommées à la tête de trois sites industriels du groupe. ■

Les nominées : Marie-France Benassy, responsable méthodes/laboratoire de Total additifs et carburants spéciaux ; Karine Cottin, directrice marketing, stratégie et développement marque A-Derma de Pierre Fabre dermo-cosmétique.

ENTREPRENEURE DE L'ANNÉE

Nathalie Balla

Coprésidente de La Redoute, Nord-Pas-de-Calais

© DR

« *Il faut être un peu fou pour décider du jour au lendemain de quitter un groupe comme Kering pour se lancer à 100% dans la reprise de La Redoute. Je suis d'accord. Quand, avec Éric Courteille, qui était comme moi chez Kering mais sur la partie financière et juridique, on étudiait les plans de sauvetage qui nous étaient proposés, nous étions catastrophés. Il n'y avait aucune garantie.* »

La Redoute est un symbole de l'industrie française, la marque appartient à notre inconscient collectif. Depuis la création, en 1875, de la filature à Roubaix, des milliers de familles ont travaillé et grandi avec La Redoute.

« *On ne voulait pas accepter l'inéluctable, alors on a réfléchi à un plan de reprise. On a travaillé, imaginé, innové et aujourd'hui nous sommes convaincus de notre modèle.* »

Diplômée de l'ESCP, docteur en sciences économiques de l'université de Saint-Gaal (Suisse), spécialiste de l'e-commerce et des transformations numériques, élue personnalité de l'e-commerce en 2011, Nathalie Balla est une experte du secteur.

« *Depuis le 2 juin, date effective de la reprise, pour 1 euro symbolique, de La Redoute et de Relais Colis, avec les salariés nous travaillons d'arrache-pied pour remettre La Redoute sur les rails du succès. Ce n'est pas facile. Mais, peu à peu, nous voulons prouver, par l'exemplarité, la détermination, l'énergie, que tous peuvent nous faire confiance.* » Forte d'une recapitalisation de 500 M€, d'un plan responsable de redressement et de départs (préretraites et sur la base du volontariat) de 50% de l'effectif, la société dispose de quatre ans pour réussir.

« *Éric et moi le savons, nous ne sauverons pas à deux La Redoute; c'est avec tous les salariés que nous y arriverons. C'est pourquoi nous voulons faire participer l'ensemble des collaborateurs au capital de l'entreprise, et ainsi lancer un fonds commun de placement de reprise. C'est une première en France.* » ■

Les nominées : Nathalie Bonnet, dirigeante de la SARL Domaine des Coteaux, Carole Léonard, présidente-directrice générale de Teknimed SAS.

FEMME DE L'ANNÉE

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Anne-Sophie Pic

La cheffe aux trois étoiles

Seule femme française à pouvoir afficher, depuis 2007, trois étoiles sur son tablier, Anne-Sophie Pic est de nouveau une femme comblée en 2014. Alors qu'elle vient d'annoncer l'ouverture d'un futur établissement à Manhattan dans le courant de l'année prochaine, elle a reçu en octobre le prix du rayonnement français des mains de Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères, dans la catégorie gastronomie.

Née le 12 juillet 1969, Anne-Sophie est une femme fluette, à la voix douce, mais il ne faut pas se fier aux apparences. Derrière un caractère apparemment discret et naturel, Anne-Sophie Pic sait tenir contre vents et marées et fait preuve d'une concentration à toute épreuve. Héritière d'une dynastie de cuisiniers qui remonte à l'une de ses arrière-grands-mères à la fin du XIXe siècle, cette diplômée de l'Institut supérieur de gestion, suivie par André et Jacques, gère de main de maître le restaurant familial, la *Maison Pic*, à Valence, dans la Drôme, tout en poursuivant son expansion à l'international.

Après avoir été élue chef de l'année parmi 8000 chefs répertoriés, elle est devenue chevalier dans l'ordre national de la Légion d'honneur. Aucun prix ne lui résiste, mais elle sait garder la tête froide. La créativité, c'est une question d'envie et d'amour de la vie, comme l'excellence répond au désir de servir le meilleur. Car, *in fine*, comme elle l'enseigne à ses élèves, l'important c'est de « *se faire plaisir pour faire plaisir* ». ■

DÉFENSE

Monique Legrand-Larroche

Directrice des opérations de la Direction générale de l'Armement (DGA), Île-de-France

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Elle est l'une des femmes les plus gradées de l'État français. Chevalier de la Légion d'honneur, première femme générale 4 étoiles, officier de l'ordre national du Mérite et détentrice de la médaille de l'aéronautique, Monique Legrand-Larroche a sous sa direction tous les projets d'équipement pour l'armée de terre, la marine et l'armée de l'air à la DGA.

Issue d'une famille d'ingénieurs (ses trois frères et sœurs le sont aussi), elle est entrée naturellement à Polytechnique, puis à l'École nationale supérieure des techniques avancées et a obtenu un DEA de mécanique théorique. Par le passé, son expérience l'a conduite sur le terrain, au Kosovo notamment.

Tout dans son parcours impressionne et suscite l'admiration. Mais elle demeure impassible et pragmatique. Son mantra : la réussite est collective. « *Il est très important pour moi de montrer à des jeunes filles les joies données par le métier d'ingénieur. Et que c'est un métier dans lequel une jeune fille, une femme, une mère de famille peuvent tout à fait s'épanouir et arriver à des postes de responsabilité et passionnants.* » ■

Les nominées : Anne Diaz de Tuesta, international trade compliance officer, MBDA ; Clarisse Guilmet, responsable export Asie, Safran Sagem.

NUMÉRIQUE

Rachel Delacour

Présidente de la SAS et cofondatrice de BIME, Languedoc-Roussillon

À moins de 35 ans, Rachel Delacour a réussi en cinq ans à devenir une référence internationale du *business intelligence*. Enthousiaste, motivée et dynamique, cette « startuppeuse » est un membre influent de l'écosystème numérique de Montpellier, en particulier pour le soutien à la candidature à la labellisation French Tech. Son savoir-faire ? Proposer des solutions intelligentes permettant d'analyser les tableurs et les services Web grâce à l'informatique décisionnelle, à partir de technologies de rupture (interfaces riches, *cloud computing*, visualisation de données). Diplômée de l'École de management de Marseille et de la Concordia University, elle a fait partie des chefs d'entreprise invités à participer au voyage de François Hollande dans la Silicon Valley. Et, déjà, elle s'est approchée du partenaire technologique de Google Mountain View pour mener avec lui des travaux autour des mégadonnées. Après une levée de fonds de 3 M€ en 2013, sa société est en forte croissance, elle a recruté 15 salariés en 2014 et donc doublé la taille de son entreprise avec huit informaticiens établis à Kansas City. Son ambition est claire : se développer à l'exportation, aux États-Unis en priorité. ■

© OLIVIER EZRATTY

Les nominées : Sylvie Castres-Salvan, présidente de Sylob ; Frédérique Grigolato de CEO Clic and Walk.

RESPONSABLE ET SOLIDAIRE

Juliette Jarry

Dirigeante d'Adéa Présence, Lyon, Rhône-Aulpes (69)

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Depuis huit ans avec Adéa Présence, spécialiste de l'aide à domicile des personnes âgées, des enfants et adultes handicapés, Juliette Jarry ne cesse d'innover et de veiller au service de ses clients.

Lauréate en 2008 du réseau Entreprendre, adhérente à la CGPME, invitée à l'Élysée en 2013, elle investit cinq fois son obligation légale dans la formation de son personnel.

Pas de formule magique, mais un engagement constant et performant. Aînée d'une famille de deux filles, elle a intégré le lycée Saint-Just en classe européenne puis l'Institut d'études politiques de Lyon, formation complétée d'une année Erasmus au consulat de France de Barcelone et d'un mastère en sciences politiques à l'École des hautes études politiques de Paris. Elle a créé Adéa Présence à la fin de ses études, après avoir suivi une formation de six mois à la création d'entreprise, réalisé une étude de marché et fait valider les aspects sociaux, juridiques et financiers de son projet. Adéa est donc sa première expérience professionnelle, c'est une vraie réussite. Son CA est passé de 580 K€ en 2011 à 760 K€ en 2012 et parallèlement le nombre de salariés a augmenté de 30 à 48. ■

Les nominées : Mare-Christine Lanne, directrice de la communication et des engagements sociaux ; Claire Martin, directrice de la responsabilité sociale et de la Fondation Renault, directrice générale de Mobiliz Invest.

LA TRIBUNE WOMEN'S AWARDS 2014

RETOUR EN **IMAGES**

Le 1er décembre dernier a eu lieu au Théâtre de Paris, la cérémonie de remise des prix La Tribune Women's Awards, pour clôturer une année de sélections dans les régions. Pour la cinquième année consécutive, le jury et les internautes ont récompensé **9 profils de femmes** au parcours professionnel d'exception. Devant plus de **1 200 invités**, personnalités du monde de l'économie, de la politique et des médias, elles ont été distinguées dans **les catégories Défense, Finance, Industrie, Numérique, Responsable et Solidaire, Entrepreneure de l'année, Manager de l'année, Femme de l'année et Coup de cœur La Tribune 2014**.

Retrouvez toutes les informations sur : w**www.latribunewomensawards.fr**

LA REMISE **DE PRIX**

Monique LEGRAND-LARROCHE
Directrice des opérations,
Direction Générale de l'Armement (DGA)

DÉFENSE

avec **Robert JULES**, Rédacteur en chef de LaTribune.fr
Cécile CHAMBAUDRIE, Directrice La Tribune Hub Média

Isabelle GARCIA
Directrice financière,
ALTRAD

FINANCE

avec **Catherine CHARRIER-LEFLAIVE**,
Directeur des Ressources Humaines de La Banque Postale,
des Services financiers de La Poste et du Réseau de La Poste

Dominique BELLOS
Directrice RH et Communication
HUTCHINSON

INDUSTRIE

avec **Jean-Claude GALLO**, Vice Président métropoles et régions de La Tribune
Denis LAFAY, Editeur La Tribune Lyon - Rhône-Alpes

Rachel DELACOUR
Présidente de la SAS et co-fondatrice
BIME (We are Cloud)

NUMÉRIQUE

avec **Catherine CROS**,
Directrice Politique Industrielle, ERDF

Juliette JARRY
Dirigeante
ADÉA PRÉSENCE

RESPONSABLE ET SOLIDAIRE

avec **Fanny LETIER**,
Directrice des Fonds France Investissement Régions,
Bpifrance

Nathalie BALLA
PDG de la Redoute Co-Présidente de New R
LA REDOUTE

ENTREPRENEURE DE L'ANNÉE

avec **Vanessa LYON**,
Directrice associée de The Boston Consulting Group

Danielle CILLIEN-SABATIER
Directrice Générale
Librairie GALIGNANI

MANAGER DE L'ANNÉE

avec **Pascale BOISTARD** ,
Secrétaire d'Etat aux droits des Femmes, Ministère des Affaires Sociales, de la Santé et des droits des Femmes

FEMME DE L'ANNÉE 2014

Anne-Sophie PIC
Chef 3 étoiles
avec **Philippe MABILLE**, Directeur adjoint de la rédaction, La Tribune

COUP DE COEUR LA TRIBUNE

Wided BOUCHAMAOUI
Présidente UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat)
avec **Jean-Christophe TORTORA**, Président, La Tribune

THÉÂTRE **DE PARIS**

ILS/ELLES ÉTAIENT **LÀ...**

Isabelle PARIZE
PDG de Nocibé et Directrice Générale
Parfumeries Douglas GMBH

Emmanuelle DUEZ
Présidente cofondatrice de WoMen'Up
Fondatrice de The Boson Project

Stéphane ROTENBERG
Journaliste, animateur et producteur de télévision
Aziliz de VEYRINAS
Directrice Stratégie et Développement Live Média de La Tribune

COCKTAIL **FIN DE CÉRÉMONIE**

LA BANQUE POSTALE · BCG The Boston Consulting Group · bpifrance · ERDF Électricité Réseau Distribution France

 # LTWA

LE TOUR DE FRANCE DES PLUS BELLES ETI

AQUITAINE (10/10)

L'Aquitaine veut devenir un modèle de développement des ETI

Entre le soutien à l'innovation et la création de pôles de compétitivité, le conseil régional d'Aquitaine multiplie les dispositifs pour aider des PME à atteindre le stade d'ETI. C'est le cheval de bataille de son président, Alain Rousset.

PAR **NICOLAS CÉSAR**

@Nico33news

Alain Rousset, le président de la Région (tout à droite), regrette que les ETI manquent de reconnaissance dans l'Hexagone et veut favoriser l'éclosion de cette catégorie d'entreprises, en France et en Aquitaine. © ALBAN GILBERT

« *Si les ETI ne représentent que 6% des entreprises françaises, elles pèsent pour 25% de l'effort d'investissement en R&D* », lance Alain Rousset, le président de la Région Aquitaine. Et, malgré la crise, 70% des ETI ont augmenté leurs effectifs ces dernières années. « *Or, paradoxalement, les ETI souffrent d'un manque de reconnaissance auprès des institutions et du grand public. Résultat, il n'y en a que 5000 en France, contre 15000 en Allemagne* », déplore l'élu socialiste.

Pour favoriser l'éclosion de cette catégorie d'entreprises, il a donc pris l'initiative de fonder fin 2012 un club des ETI, avec les industriels. Une première en France. Actuellement, en Aquitaine, on compte 250 ETI, filiales incluses, qui réalisent plus de 40% du chiffre d'affaires industriel régional. Soixante pour cent exercent dans l'industrie et 40% dans l'agroalimentaire, car, ne l'oublions pas, l'Aquitaine est la première région agricole française avec des fleurons tels que Delpeyrat. Contrairement à l'image d'Épinal, l'économie aquitaine ne se résume pas au vin et se révèle très diversifiée, avec des ETI performantes dans l'aéronautique (Ventana), dans le numérique (Cheops Technology), le laser (Amplitude Systèmes), la santé (Ceva Santé animale), ou encore les énergies renouvelables, la chimie…

10% DU BUDGET POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

« *Le tissu d'ETI est très dynamique en Aquitaine, avec de belles entreprises, qui bénéficient d'un fort soutien de la Région* », observe Éric Forest, PDG d'EnterNext, filiale d'Euronext consacrée au développement des marchés financiers pour les PME-ETI, qui a ouvert un bureau à Bordeaux en septembre 2013. Il faut dire que c'est la seule Région à consacrer 10% de son budget à la recherche et à l'innovation. En outre, ces dernières années, une trentaine de pôles de compétitivité a émergé et a permis à des filières de se structurer. Par ailleurs, « *la région dispose de toutes les ressources nécessaires pour aider les entreprises à se développer, notamment les grands cabinets de conseil, dont les sièges pour le grand Sud-Ouest sont à Bordeaux* », souligne Éric Forest.

Alors, que manque-t-il pour développer les ETI en Aquitaine ? « *Plus de moyens pour les Régions, mais aussi développer l'épargne de l'entreprise, et des systèmes d'actionnariat salarié, à l'image de Ceva Santé animale* », avance Alain Rousset. En cette période de crise et de difficultés d'accès au crédit, il faut aussi « *davantage expliquer aux patrons des nombreuses entreprises familiales aquitaines que s'introduire en Bourse ne leur fera pas perdre le contrôle de leur société et leur permettra de financer leur développement* », avance Nicolas-Gaston Ellie, responsable de la région Sud-Ouest pour EnterNext. ■

INTERVIEW

Marc Prikazsky, PDG de Ceva Santé animale et président du club des ETI en Aquitaine

« Les PME doivent avancer avec une vision »

© DR

***LA TRIBUNE* – Fin 2012, la Région Aquitaine a créé un club d'ETI. En tant que président de ce club, quelle est votre stratégie pour développer les ETI sur le territoire ?**

Les ETI sont celles qui créent le plus d'emplois en France et exportent. Ne serait-ce qu'au sein de notre club, les 39 ETI et 8 PME à potentiel représentent 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 34% à l'international, et 30000 salariés. Pour favoriser l'émergence des ETI en Aquitaine, nous nous sommes répartis en quatre groupes de travail : l'innovation, le financement, l'internationalisation et les ressources humaines, qui sont les clés de la croissance de ces entreprises. Nous échangeons nos bonnes pratiques entre dirigeants. À l'évidence, c'est un outil qui manquait. Certains patrons font deux heures de route pour venir à nos déjeuners mensuels à Bordeaux. En outre, nous coachons quelques PME susceptibles de devenir des ETI.

Concrètement, quelles actions avez-vous menées en deux ans ?

Il y a un vrai partenariat avec la Région. Chaque ETI dispose d'un référent au conseil régional. Du coup, les industriels sont très engagés. Nous avons beaucoup travaillé sur nos stratégies de conquête à l'exportation. Nous songeons notamment à organiser un voyage entre ETI en Chine et au Brésil, deux marchés d'avenir très importants.

Par ailleurs, ici, au niveau régional, le club des ETI a fortement « poussé » pour que les audits des usines du futur soient gratuits. Ce sont des éléments d'informations cruciaux qui vont amener des PME à engager de vraies réflexions stratégiques. Aujourd'hui, beaucoup trop de PME avancent sans vision, alors qu'il faut être toujours en veille et s'interroger en permanence sur la concurrence, le marché.

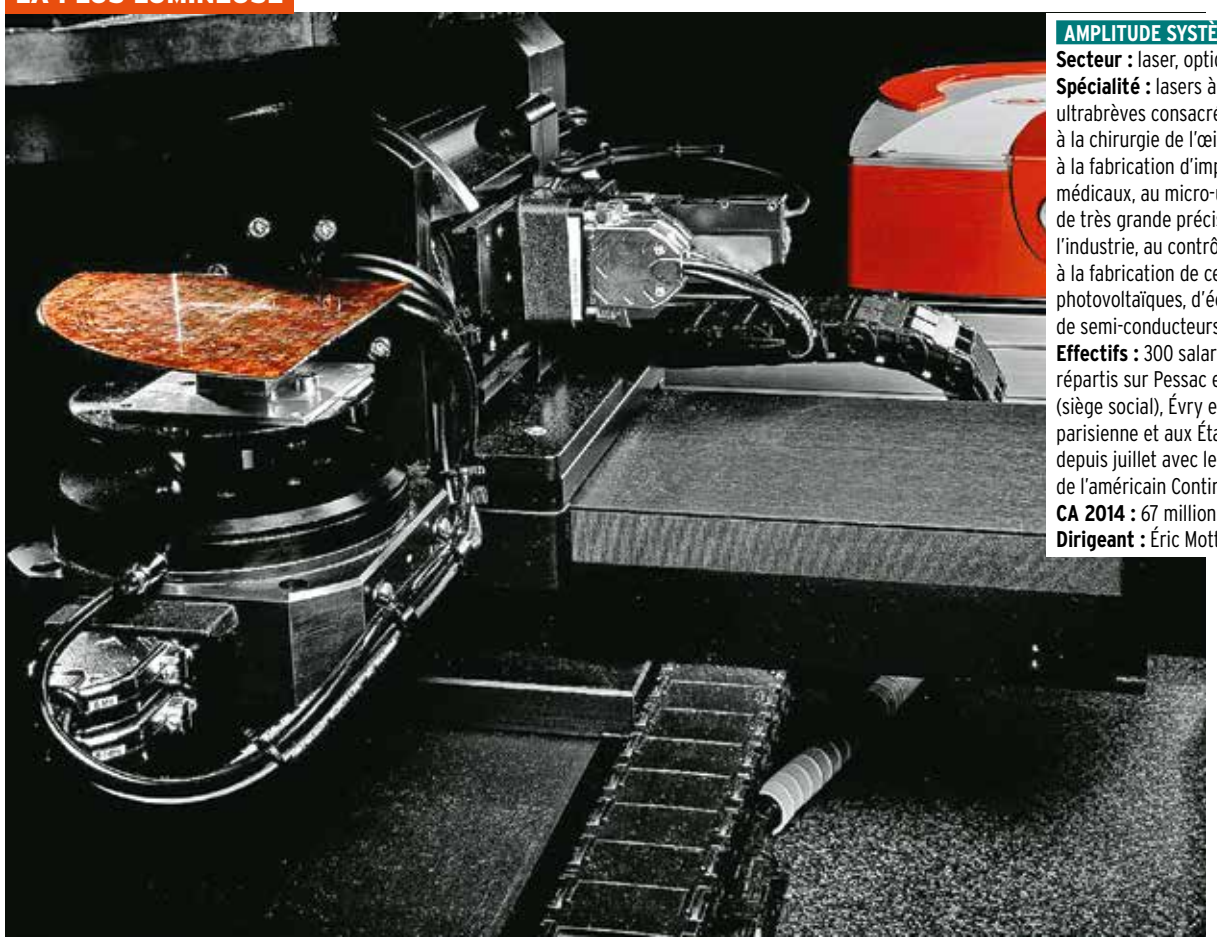
Quels sont les freins à lever pour développer les ETI en Aquitaine ?

Ce sont les mêmes qu'en France. Il faut aider les patrons de PME à prendre le temps de poser des plans stratégiques sur cinq ans. Un plan stratégique permet déjà de lever quelques freins sur le financement. C'est ce qui a été déterminant pour mon ETI, Ceva Santé animale. La valeur ajoutée du patron, c'est de sentir les évolutions de son métier. À cet égard, la simplification administrative est indispensable pour les PME. Il faudrait que, pendant leurs études, les énarques passent six mois en entreprise pour comprendre nos préoccupations. Aujourd'hui, en France, nous sommes performants sur l'amorçage. Il y a des pépinières d'entreprises, mais nous devons désormais impérativement travailler sur l'après. D'autre part, il faut favoriser la transmission des entreprises et la fusion des PME, car créer une ETI peut prendre plusieurs générations.

Et quels sont nos atouts ?

Il y a un fort esprit d'entreprenariat en France. Nous avons des atouts comme le crédit impôt recherche, qui est un excellent système, probablement le meilleur en Europe. Et nous avons une formation de très bon niveau. En Aquitaine, nous avons aussi un écosystème favorable à l'innovation avec des liens forts entre Région, industriels et laboratoires. Désormais, les PME peuvent également s'appuyer sur le club des ETI pour les aider à grandir. D'autant que nous privilégions au maximum les sociétés aquitaines dans nos contrats. Par exemple, lorsque Ceva Santé animale a agrandi son usine à Libourne en Gironde, un chantier de 18 millions d'euros, nous avons fait travailler des entreprises locales. ■

LA PLUS LUMINEUSE



© AMPLITUDE SYSTÈMES

AMPLITUDE SYSTÈMES
Secteur : laser, optique
Spécialité : lasers à impulsions ultrabrèves consacrés à la chirurgie de l'œil, à la fabrication d'implants médicaux, au micro-usinage de très grande précision pour l'industrie, au contrôle qualité, à la fabrication de cellules photovoltaïques, d'écrans plats, de semi-conducteurs…
Effectifs : 300 salariés, répartis sur Pessac en Gironde (siège social), Évry en région parisienne et aux États-Unis depuis juillet avec le rachat de l'américain Continuum Laser.
CA 2014 : 67 millions d'euros
Dirigeant : Éric Mottay

AMPLITUDE SYSTÈMES, le modèle à suivre pour la filière laser en Aquitaine

Leader mondial des lasers à impulsions ultrabrèves, cette entreprise girondine est un exemple de transfert de technologie.

Depuis cet été, Amplitudes Systèmes, fondée en 2001 suite à une innovation de rupture d'un laboratoire bordelais, a passé le cap des 300 salariés et est devenue une ETI. En juin, elle a racheté la société américaine Continuum Laser, une filiale du groupe américain GSI, coté au Nasdaq. Une ascension si rapide, que le président de la République a demandé à son PDG, Éric Mottay, de l'accompagner en Californie au printemps dernier.

Le secret de cette réussite ? *« Des plans quinquennaux, avec une vision claire de l'entreprise »*, répond ce dernier. Il a d'abord investi beaucoup en développement technologique. Lorsque ce diplômé de l'École nationale supérieure d'optique a créé, il y a treize ans, Amplitude Systèmes à Pessac, près de Bordeaux, il n'y avait alors pas de produit. *« Nous avons démarré en autofinancement sur des marchés préindustriels en vendant nos lasers à impulsions ultrabrèves à des laboratoires de recherche appliquée et des centres technologiques »*, explique-t-il. Puis, Éric Mottay a travaillé sur l'outil de production, l'ingénierie et s'est ouvert de nombreux marchés applicatifs : micro-usinage de très grande précision pour l'industrie, chirurgie ophtalmologique, fabrication de semi-conducteurs… Résultat, en douze ans, la start-up est devenue l'un des chefs de file mondiaux des lasers à impulsions brèves. Le groupe profite désormais de l'éclosion du secteur et a réussi à lever 30 millions d'euros en 2012 pour financer son développement. L'an prochain, Éric Mottay s'attend à une croissance de 20% de son chiffre d'affaires, qui atteint 67 millions d'euros. Pour cela, Amplitude va poursuivre son développement à l'international, en particulier en Chine, développer le marketing, et recruter entre 10 et 20 nouveaux collaborateurs l'an prochain.

L'UN DES CHEFS DE FILE MONDIAUX DES LASERS À IMPULSIONS BRÈVES

LA PLUS FOUINEUSE

AT INTERNET, le leader européen du *Web analytics*

Cette société bordelaise décrypte l'audience et le trafic du Web pour les grands comptes et profite de l'essor de l'analyse des mégadonnées.

En 1996, à ses débuts, AT Internet n'était qu'une simple agence de création de sites Web, mais elle a investi chaque année 50% de son chiffre d'affaires en recherche et développement. Aujourd'hui, l'entreprise est capable d'analyser dans les moindres détails un site Internet, jusqu'aux interactions avec les réseaux sociaux, et a séduit plus de 3500 clients, essentiellement des grands comptes (Deutsche Telekom, Carrefour, Total…) dans 35 pays. Comment est-elle parvenue à convaincre ces prestigieuses sociétés, alors que Google propose ses outils d'analyse gratuitement ? *« Google fait du prêt-à-porter. Nous, nous faisons de la haute couture »*, explique son jeune directeur général, Mathieu Llorens, 38 ans.

AT INTERNET
Secteur : numérique
Spécialité : AT Internet fournit une analyse intégrale des sites Web, des sites intranet et mobiles, et mesure également les répercussions sur les réseaux sociaux. Elle donne de nombreux indicateurs (trafic, sources, géolocalisation…) pour aider une entreprise à dynamiser et gérer son site Internet. Son premier outil de mesure d'audience, le célèbre Xiti, a été créé en 1999.
Effectifs : 235 salariés
CA 2013 : 16 millions d'euros
Dirigeant : Mathieu Llorens

Aujourd'hui, l'entreprise emploie 215 salariés et ne cesse de recruter. D'ici à la fin de l'année, ses effectifs devraient atteindre 235 personnes. AT Internet a su tisser sa toile à l'étranger, en Asie du Sud-Est, au Brésil, au Royaume-Uni, en Espagne et en Allemagne… *« En 2015, nous allons explorer la Chine et les États-Unis »*, dévoile Mathieu Llorens.

En 2013, le chiffre d'affaires a atteint 16 millions d'euros et devrait progresser de 15 à 20% cette année, et probablement autant encore l'an prochain. *« Avec l'explosion des méga-données et des objets connectés, nous avons un fort potentiel de croissance sur le marché de l'analyse prédictive »*, se réjouit Mathieu Llorens.

© AT INTERNET

© FERMENTALG

LA PLUS AQUATIQUE

La fulgurante ascension de FERMENTALG et de ses microalgues

Cinq ans seulement après sa création, cette jeune société girondine, à la pointe de la bioproduction d'huiles et de protéines issues des microalgues, est entrée en Bourse et passe à la phase industrielle

FERMENTALG
Secteur : biotechnologie
Spécialité : la recherche, le développement et la bioproduction d'huiles et de protéines à partir de microalgues
Effectifs : 57 salariés (5 recrutements sont en cours)
CA 2014 : 675 000 euros. sur les neuf premiers mois de l'année
Dirigeant : Pierre Calléja

Forte d'une centaine de brevets, Fermentalg, fondée en 2009, est désormais capable de produire des microalgues à une échelle industrielle plus rapidement que tout le monde, y compris les Américains. *« Et, contrairement à nos concurrents, nous avons une technologie brevetée qui nous permet d'être présents sur les cinq marchés mondiaux des microalgues : la nutrition humaine, animale, la cosmétique, la chimie verte et la santé »*, met en avant Pierre Calléja. La société, qui compte 57 salariés, s'apprête déjà à mettre en service fin 2015 sa première usine consacrée à la nutrition humaine à partir de microalgues. Une usine pouvant fabriquer jusqu'à 500 tonnes d'huiles de microalgues par an.

À cet effet, elle a levé en avril 40,4 millions d'euros en s'introduisant en Bourse, alors qu'elle n'en espérait que 20 millions ! *« À l'horizon 2025, cette branche nutrition humaine devrait générer un chiffre d'affaires annuel de 400 millions d'euros pour Fermentalg et nos sociétés partenaires »*, estime Pierre Calléja.

En 2011, Fermentalg avait signé une première coentreprise industrielle et commerciale avec Sofiprotéol, propriétaire de Lesieur, pour fabriquer des huiles alimentaires contenant des oméga-3. Ces acides gras sont importants pour le bon fonctionnement de notre cœur et de notre cerveau. La société est aussi déjà présente sur le marché des oméga-6 avec Polaralg, cofondée en octobre 2013 avec Polaris, le spécialiste breton des lipides nutritionnels. *« Désormais, nous allons multiplier les alliances et nous développer à l'exportation, aux États-Unis, en Asie… »*, dévoile Pierre Calléja. Le marché mondial des microalgues est évalué à 5 milliards d'euros. C'est « l'or vert » de demain.

LES MICROALGUES, C'EST « L'OR VERT » DE DEMAIN

© SUNNA DESIGN

SUNNA DESIGN
Secteur : énergie
Spécialité : Sunna conçoit et commercialise des solutions d'éclairage LED et solaire adaptées aux pays tropicaux.
Effectifs : 26 salariés
CA 2013 : 686 940 euros
Objectif 2017 : 20 millions d'euros
Dirigeant : Thomas Samuel

LA PLUS SOLAIRE

SUNNA DESIGN révolutionne l'éclairage public dans les pays émergents

Thomas Samuel, fondateur de l'entreprise girondine, a été distingué comme l'innovateur social français de moins de 35 ans de l'année par le célèbre MIT de Boston.

Thomas Samuel a commencé sa carrière comme volontaire dans une ONG. C'est là qu'il a découvert que les batteries en plomb des lampadaires solaires installés en Inde ne résistaient pas à la chaleur des pays tropicaux. Audacieux, cet ingénieur est revenu en France pour lancer un programme de recherche et développement sur des batteries à base de nickel-hydrure métallique (NiMH), en partenariat avec Saft et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives). Résultat, ses batteries résistent aux températures élevées des pays émergents. Et, grâce à un système électronique « intelligent », ses lampadaires LED solaires sont capables d'optimiser la gestion du stockage d'énergie et d'adapter leur luminosité en fonction du niveau de l'ensoleillement. Ce qui permet de développer de nouvelles activités économiques la nuit.

AUCUN CONCURRENT DIRECT

Dans les trois prochaines années, 14 millions d'euros vont être investis dans l'usine de Sunna Design sur l'écoparc de Blanquefort, près de Bordeaux, avec l'aide de Bpifrance, de la Région, du CEA… « *En 2017, nous visons les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous n'avons pas de concurrent direct sur ce marché à plusieurs milliards d'euros* », glisse ce prometteur entrepreneur de 32 ans.

LA PLUS DANS LES NUAGES

CHEOPS TECHNOLOGY, l'un des meilleurs en France sur le cloud

En seulement quelques années, ce spécialiste des centres de données est devenu une ETI.

Quand Nicolas Leroy-Fleuriot a repris l'entreprise en 2004, elle n'était alors connue que dans la mise en œuvre d'architectures informatiques chez le client et réalisait 3,8 millions d'euros de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, la société, basée à Canéjan, près de Bordeaux, affiche 74 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé et compte 420 salariés. C'est le fruit d'une « vision » du marché. Dès 2010, son PDG a lancé une entité informatique en nuage, ce qui lui vaut désormais d'être l'un des meilleurs en France dans le secteur. « *En juillet, sur dix dossiers, nous en avons gagné neuf* », met en avant Nicolas Leroy-Fleuriot, PDG, qui s'attend à une croissance de 30 % de sa division cloud sur 2014-2015. « *Avec le cloud, l'entreprise a les meilleurs logiciels du moment à moindre coût et cela lui permet de réaliser 30 % d'économies par rapport à un système informatique classique* », argue-t-il. Son discours a séduit de grands noms : Cdiscount, Cultura, la Mutuelle nationale des hospitaliers, Ceva Santé animale… et 29 cliniques (Medi Partenaires).

LA PREMIÈRE OFFRE HYBRIDE CLOUD ET STOCKAGE LOCAL

Parallèlement, pour grandir vite, il a multiplié les acquisitions. Ainsi, dès 2008, Cheops a acquis le réseau du groupe Arès avec ses 235 salariés et ses 11 agences régionales, puis le groupe Ocealis en Rhône-Alpes en 2013. Patron précurseur, Nicolas Leroy-Fleuriot vient de s'associer à Prologue, éditeur et intégrateur de solutions dématérialisées, pour lancer Connect2Cloud, la première offre hybride qui va permettre aux entreprises et collectivités réfractaires à l'informatique en nuage d'y mettre un pied, tout en conservant leurs données stratégiques chez elles. « *Désormais, l'enjeu pour les cinq prochaines années, c'est de se développer à l'international* », dévoile Nicolas Leroy-Fleuriot, qui songe à s'installer à San Francisco.

© FOTOLIA

CHEOPS TECHNOLOGY
Secteur : numérique
Spécialité : Cheops Technology est organisé en trois divisions : infrastructure, infogérance et cloud, modernisation technologique
Effectifs : 420 salariés
CA 2014 : 74 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé, avec un résultat d'exploitation en progression de 56 %, à 3,3 millions d'euros
Dirigeant : Nicolas Leroy-Fleuriot

LA TRIBUNE objectifNEWS toulouse métropole

PRÉSENTENT

1er forum SmartCity TOULOUSE 2014

MOBILITÉ • CITOYENNETÉ • ÉNERGIE • SILVER ÉCONOMIE

MARDI 16 DÉCEMBRE DE 9H À 16H

MÉDIATHÈQUE JOSÉ CABANIS
> ESPACES VANEL

Programme & Informations
(Ouvert au public sur inscription)

smartcitytoulouse.latribune.fr

EN PARTENARIAT AVEC

Berger Levrault · Bouygues Immobilier · Caisse d'Epargne · EDF · ERDF · GRDF · KAUFMAN & BROAD · VEOLIA

Club Entreprises

CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

en partenariat avec LA TRIBUNE

Gérard Delmas
Président de la CCI Val-de-Marne

Pierre-Antoine Gailly
Président de la CCI Paris Ile-de-France

« L'INDUSTRIE : QUELLE PLACE DANS LE GRAND PARIS ? »

LE POINT DE VUE DES ENTREPRISES DU VAL-DE-MARNE

animé par Jean-Pierre Gonguet
Rédacteur en chef La Tribune du Grand Paris

Mercredi 17 décembre 2014 de 8h30 à 10h30
Accueil café à partir de 8h

à la Chambre de commerce et d'industrie du Val-de-Marne
8, place Salvador Allende à Créteil

Un rendez-vous CCI VAL-DE-MARNE PARIS ILE-DE-FRANCE

Nombre de places limité. Inscription obligatoire avant le 10 décembre 2014.
Inscriptions et renseignements : http://club-entreprises-cci-paris-idf.latribune.fr

LA PLUS EN PHASE

© EVTRONIC

EVTRONIC
Secteur : électricité
Spécialité : conçoit, développe, fabrique et commercialise une gamme de bornes de charge pour véhicules électriques, accompagnée d'un éventail complet de services d'ingénierie.
Effectifs : 26 salariés, avec pour objectif de doubler le personnel l'an prochain
CA 2014 : 3 millions d'euros
Dirigeant : Éric Stempin

EVTRONIC profite à plein de l'essor de la voiture électrique

Le spécialiste des solutions de charge devrait encore doubler son chiffre d'affaires et ses effectifs en 2015.

Le marché du véhicule électrique décolle enfin. Et Evtronic, créée en 2007, a tous les atouts pour se tailler une part de lion sur le vaste marché des bornes. Sa technologie est mature. Sa dernière borne, U-Move, est capable de recharger à 80% un véhicule électrique en trente minutes. Autre atout majeur, un système de stockage intermédiaire réduit son impact sur le réseau électrique. En un peu moins d'un an, ses effectifs ont doublé pour atteindre désormais 26 salariés. Il faut dire que son fondateur, l'ingénieur Éric Stempin, était l'un des principaux artisans du premier programme régional sur le véhicule électrique lancé en 2000.

PARMI LES TROIS PREMIERS EN EUROPE

« *Aujourd'hui, Evtronic fait partie des trois premiers fabricants de bornes de recharge en Europe* », avance-t-il. Actuellement, son offre est large avec des bornes dont les prix varient de 1000 à 15000 euros. Résultat, son chiffre d'affaires devrait passer de 1,8 million d'euros en 2013 à 3 millions cette année. Et « *l'an prochain, nous espérons encore doubler nos effectifs et notre chiffre d'affaires* », indique Éric Stempin. Depuis mai dernier, l'entreprise, installée à Pessac, dans l'agglomération bordelaise, a aussi multiplié sa production par six. « *Aujourd'hui, rien ne freine notre essor* », assure-t-il.

LA PLUS CÉLESTE

VENTANA, le sous-traitant aéronautique qui monte

Ce jeune groupe béarnais est devenu l'une des ETI françaises les plus performantes dans l'aéronautique.

Le groupe Ventana est né à Narcastet, au cœur du Béarn, il y a seulement onze ans d'une rencontre entre trois hommes : Gérard Russo, Guy Kilhoffer, alors patrons de Micron Précision (mécanique de haute précision aéronautique), et l'Autrichien Ernst Lemberger, qui dirigeait CIMB, société de chaudronnerie et mécano-soudure de précision. Trois hommes qui ont compris qu'ils avaient tout intérêt à associer leurs compétences pour créer un groupe aéronautique multimétiers, mais avec une seule porte d'entrée pour le client, afin de répondre aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre.

UNE CHAÎNE DE FONDERIE NUMÉRIQUE

Son envol est spectaculaire. Aujourd'hui, avec 450 salariés et 51 millions d'euros de chiffre d'affaires, c'est un sous-traitant de premier rang. « *Nous sommes les seuls capables de proposer une offre globale, de l'usinage à l'assemblage des pièces aéronautiques* », explique Gérard Russo, coprésident du groupe. Et Ventana, qui travaille notamment pour EADS et Safran, a su diversifier ses activités : 44% pour l'aviation commerciale, 37% pour les hélicoptères, le reste pour le spatial, l'énergie et la défense.
L'entreprise s'est aussi démarquée par sa capacité à innover. Ainsi, son programme « Caraïbe » a permis de réduire les cycles de fabrication de pièces complexes à cinq semaines, au lieu de six mois à un an. D'ailleurs, le groupe a été sélectionné dans l'appel à projets pour « l'usine du futur ». « *L'an prochain, nous devrions être les premiers au monde à avoir une chaîne de fonderie numérique* », met en avant Gérard Russo. Dès 2015, le groupe prévoit d'atteindre les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, grâce à de la croissance externe et à l'exportation (Brésil, États-Unis, Inde, Corée du Sud, Dubaï, Inde), qui représente actuellement 25% de son chiffre d'affaires.

VENTANA
Secteur : aéronautique
Spécialité : Ventana, qui propose une offre globale, de l'usinage à l'assemblage des pièces aéronautiques, regroupe pas moins de 40 métiers autour de la fonderie et de la mécanique.
Effectifs : 450 salariés
CA 2014 : 51 millions d'euros
Dirigeant : Gérard Russo

© DELPEYRAT

DELPEYRAT
Secteur : agroalimentaire
Spécialité : Delpeyrat produit et commercialise foie gras, magrets, confits, gésiers, saumon fumé supérieur, caviar, jambon sec d'origine, plats cuisinés et terrines gastronomiques.
Effectifs : 2400 salariés
CA 2014 : 580 millions d'euros
Dirigeant : Frédéric Oriol

LA PLUS SAVOUREUSE

Pour contrer la crise, DELPEYRAT étoffe son offre

Cette filiale du groupe Maïsadour est en pleine mutation et accélère sa diversification dans l'agroalimentaire.

En 2003, Delpeyrat n'avait encore que quatre sites de production en France. Aujourd'hui, l'entreprise landaise compte 27 usines. En onze ans, le chiffre d'affaires du groupe, qui emploie 2400 salariés, est passé de 85 millions d'euros à 580 millions sur l'exercice 2014! Delpeyrat a commencé par se renforcer sur son cœur de métier, le foie gras, en se rapprochant du Canard du Midi en 2005. Avant de se diversifier, avec le rachat du groupe de salaisons de jambons secs Campofrio Montagne noire en 2007, puis de trois usines de fabrication de jambon de Bayonne en 2008. L'année suivante, la maison a consolidé son pôle traiteur avec Loeul et Piriot, leader sur le lapin. Des entreprises productrices, dont elle a valorisé la marge grâce à son image de marque.
Depuis 2012, Delpeyrat s'aventure sur de nouvelles activités, en développant par exemple sa première gamme de caviar « made in Périgord » en collaboration avec la société Huso. La même année, la filiale de la coopérative Maïsadour a fait une première incursion sur le marché du saumon fumé en reprenant les actifs de la société de saumonerie Saint Ferreol en Haute-Loire et de Ledun Pêcheurs d'Islande, alors que le « voisin » Labeyrie, est chef de file du marché… Delpeyrat s'est également placé sur le poisson frais en mettant la main sur deux entités du norvégien Norway Seafoods.

DANS LES RAYONS TOUTE L'ANNÉE

« Notre volonté est de faire en sorte que nos activités se soutiennent mutuellement et que Delpeyrat soit visible dans les rayons toute l'année », explique Frédéric Oriol, son directeur général. En mars-avril 2015, il va donc lancer une offre de poisson frais prétranché, assaisonné, en marée libre-service. Ambitieux, il envisage encore de nouveaux rapprochements et se prépare à reprendre sa politique d'acquisitions dans quelques années. Un sacré pari, dans un marché de la consommation alimentaire en recul en France.

LA TRIBUNE
Avec l'édition abonnés La Tribune, prenez les bonnes décisions

Formule INTÉGRALE
Abonnement
21€/MOIS SEULEMENT
PENDANT 1 AN
Vite, j'en profite !
abonnement.latribune.fr

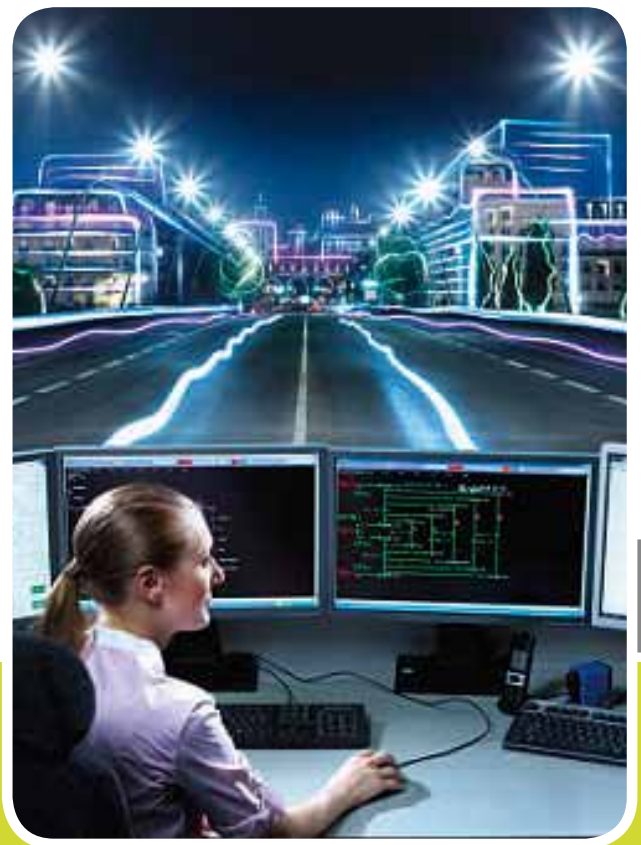
ERDF ET LES ENTREPRISES : **UNE RELATION DE PROXIMITÉ**

ERDF, un industriel investisseur

En Aquitaine, ERDF a investi sur le réseau électrique plus de 235 millions d'euros en 2013.

Ces investissements importants génèrent un volume de travaux et de prestations auprès de 1 200 entreprises spécialisées et partenaires d'ERDF.

1 750 emplois sont ainsi induits dans ces entreprises.



ERDF, à l'heure de la révolution numérique

ERDF prépare les Réseaux Électriques Intelligents à travers 18 projets majeurs en France.

C'est plus d'une centaine de partenaires grands groupes, ETI, PME-PMI et start up qui accompagnent ERDF vers le réseau électrique du futur.

En Aquitaine, ERDF innove avec des start-up et est engagée au sein de la French Tech Bordeaux Métropole numérique.

Crédit photos : photothèque ERDF – Copyright : Romain Laurent, Havas Worldwide

VISIONS

DÉCRYPTAGE

Pourquoi nous aimons surtout les mauvaises nouvelles

D'où nous vient cette fascination pour les catastrophes ? Serions-nous tous des voyeurs morbides ? C'est que cette curiosité malsaine pour les mauvaises nouvelles et l'« Audimat de la mort » est indissociable de la nature humaine, car la peur est indispensable à la survie de l'espèce. Pour en sortir, ayons l'audace de la pensée positive !

© JEAN-DANIEL CHOPIN

JOËL DE ROSNAY,
SCIENTIFIQUE, PROSPECTIVISTE CONSEILLER DE CLAUDIE HAIGNERÉ, PRÉSIDENTE D'UNIVERSCIENCE

SES DERNIERS LIVRES :
2020, LES SCÉNARIOS DU FUTUR, COMPRENDRE LE MONDE QUI VIENT (DES IDÉES ET DES HOMMES, FAYARD, 2008)
ET L'HOMME CRÉA LA VIE ; LA FOLLE AVENTURE DES ARCHITECTES ET DES BRICOLEURS DU VIVANT (ÉDITIONS LLL, MAI 2010)
SURFER LA VIE : COMMENT SUR-VIVRE DANS LA SOCIÉTÉ FLUIDE (ÉDITIONS LLL, MAI 2012)

Les médias sont accusés régulièrement d'abreuver les masses de nouvelles dramatiques. Mais, si nous n'étions pas des consommateurs avides des informations qui font peur, ils cesseraient de les diffuser au lieu de pratiquer cette surenchère permanente. D'où nous vient cette fascination pour les catastrophes et autres mauvaises nouvelles? Serions-nous tous des voyeurs morbides? Cette curiosité malsaine est pourtant indissociable de la nature humaine.

Dans un article, publié sur AgoraVox en 2005, je m'interrogeais sur la « *société de mise en scène de la peur* » selon l'expression du philosophe Michel Serres, qui n'hésitait pas à parler d'« *Audimat de la mort* » en observant que les nouvelles catastrophiques dominaient dans les vingt premières minutes des journaux radio et télé. Si les chaînes d'information continue sont connues pour diffuser en boucle les nouvelles les plus angoissantes, la presse écrite n'y échappe pas. Même chose sur les réseaux sociaux, qui relaient dans le monde entier et en un temps record les faits divers les plus sordides.

« NEURONES MIROIRS » OU « EMPATHIQUES »

Luc Ferry, quant à lui, parle d'un « *Audimat de l'indignation* » (*Le Figaro*, 30 janvier 2013) : « *Les démocraties* (...) *favorisent quatre sentiments puissants qui irradient dans tout le peuple : la colère, la jalousie, la peur, et finalement* (...) *l'indignation. Parce que ces passions sont les plus faciles et les plus universelles, parce qu'elles animent la "France d'en bas" comme celle "d'en haut", elles sont le premier et principal carburant de l'Audimat.* » Nous pouvons nous défendre de cette faiblesse ou la juger comme excessive chez certains de nos semblables, mais nous pouvons aussi essayer de comprendre pourquoi nous en avons besoin quasi maladivement.

Selon la théorie de l'évolution, tout ce qui favorise la survie et la reproduction est renforcé et se transmet d'une génération à l'autre. Selon les mécanismes biologiques de la sélection darwinienne, on sait que les êtres vivants (humains, animaux) qui se souviendront des mauvaises expériences et de la manière d'échapper à toutes sortes de périls (catastrophes naturelles, prédateurs en tout genre, accidents de la vie et de la route...) auront de meilleures chances d'échapper à la mort. Ils pourront procréer, assurer le développement de leur famille et donc contribuer à assurer la survie de l'espèce. Il n'est donc pas étonnant que les faits positifs, même lorsqu'ils reçoivent un écho dans le public, soient si vite oubliés : ils n'ont pas la même utilité pour la survie de l'espèce. S'ils suscitent des moments d'émotion parfois intenses, des souvenirs fédérateurs, ils ne causent pas de traumatismes dans la mémoire collective comme le ferait une grande frayeur. Le récit d'un drame s'abattant sur notre semblable à l'autre bout du monde nous touche parce qu'il est un autre nous-même, parce que sa mort nous atteint alors de plein fouet. Nous sommes en empathie avec les autres, et c'est évidemment un atout, grâce aux « neurones miroirs » ou « neurones empathiques », ces neurones du cerveau impliqués dans l'apprentissage par imitation et les processus affectifs.

Savoir éviter ou s'extirper des situations potentiellement dangereuses est un avantage, utile certes, mais il faut laisser du champ à la prise de risques, à la création collective. Poussé à l'extrême, cet appétit pour les mauvaises nouvelles risque de nous paralyser, de limiter la prise de risques, de nous faire voir le monde en noir, de donner l'impression de ne pas maîtriser notre destin. C'est aussi ce qui a mené à l'introduction du fameux « principe de précaution » dans la Constitution française. Un principe qui, s'il est appliqué trop systématiquement, risque d'annihiler la créativité et, au-delà, le « désir d'avenir » puisque celui-ci n'est plus un champ des possibles, mais une *terra incognita* dominée par la peur de l'inconnu, la peur d'avoir peur... C'est la dose qui fait le poison disait Paracelse, et tout en ce bas monde est question d'équilibre.

LE CERVEAU PRIVILÉGIE « LE BIAIS NÉGATIF »

Paradoxalement, et contrairement aux idées reçues, les nombreuses expériences réalisées par des laboratoires de psychosociologie à travers le monde tendent à démontrer que c'est le public qui « programme » les médias et les poussent à diffuser des mauvaises nouvelles et non l'inverse. D'après les scientifiques qui ont réalisé ces études, notre cerveau, programmé pour la survie (plus que pour le bonheur), contiendrait un « biais négatif », destiné à renforcer le système de mémorisation par le stress et l'émotion que nous ressentons en réaction aux mauvaises nouvelles, et la production d'hormones (adrénaline, cortisol, épinéphrine...) qui en découle.

Comme le confirment les travaux de Roy Baumeister et de Rick Hanson et la synthèse faite par Ray Williams dans *Psychology Today* (« *Is the media negative? Why we love bad news more than good news?* »), nous cherchons constamment « *des informations négatives pour sur-réagir, et puis nous stockons ces réactions dans la structure du cerveau. Par exemple, on apprend plus vite de la douleur que du plaisir, et les interactions négatives ont plus d'impact. Notre cerveau fonctionne comme du velcro avec le mal, et du téflon avec le bien* ».

Marshall MacLuhan, le grand sociologue des médias, observait, au début des années 1970, que les bonnes nouvelles n'étaient pas des nouvelles au sens médiatique du terme (« *Good news is no news* »). Grâce à des études réalisées auprès d'une population importante de téléspectateurs, lecteurs de journaux et internautes, Christopher Nass, psychologue de Stanford University, a démontré que les personnes qui émettent des avis ou des commentaires négatifs apparaissent généralement « plus intelligentes » que celles qui s'expriment de manière positive ou optimiste. Force est de constater que les commentaires critiques et négatifs sont plus vite relayés par les journalistes et les personnalités politiques que les avis, décisions ou commentaires positifs.

ET SI L'ON OPTAIT POUR UN ANGLE UTILITARISTE ?

Il se crée une sorte de cercle vicieux et un malaise sociétal, notamment lorsque ce sont les « *trolls* », les extrémistes et les « *haters* » qui polluent les réseaux. Comment se libérer d'une telle situation et de ses cercles vicieux?

J'estime que nous avons pris sous le mauvais angle ce qui passe pour une anomalie, voire une perversion. Au lieu d'en tirer profit, nous l'avons jusqu'alors étudié sous un angle à la fois simpliste et moralisateur (honte aux voyeurs, aux fatalistes et aux oiseaux de mauvais augure) ou militant (les optimistes contre les pessimistes, les naïfs contre les cyniques, bref, les imbéciles heureux contre les réalistes...). Il faudrait, pour en tirer le meilleur profit, l'appréhender sous un angle utilitariste.

Puisque la peur est utile, soyons pragmatiques. Une voie de solution possible serait d'organiser une corégulation citoyenne de l'information permettant le cyberboycottage, par exemple, des vidéos de décapitation utilisées par les terroristes dans les réseaux sociaux pour alimenter la peur. Chaque jour, des millions de gens dans le monde vivent la guerre et autres drames atroces et il y a là matière à exposer la condition humaine sous son angle le plus désespérant. Lorsque ces drames se déroulent près de chez nous, ils nous rappellent à quel point nous sommes chanceux de ne pas être à la place de la « victime ». Lorsque nous regardons les ravages de la guerre dans des contrées pas si lointaines, nous pensons que nous sommes bien à l'abri dans notre pays. Avons-nous conscience que la paix est aussi la volonté des peuples? Mais comment vivre en paix avec l'idée que les malheurs n'arrivent qu'aux autres... puisqu'on s'en nourrit pour se rassurer sur nos propres chances de survie? Étrangement, plus le monde semble au bord du chaos, plus nous avons l'espoir de l'améliorer, donc d'être des acteurs du changement positif.

La pensée positive, ce n'est pas le déni de réalité ni l'exagération des faits positifs. C'est une mise en perspective des informations, qui permet de rétablir l'équilibre entre perception et réalité, entre faits négatifs et positifs. Ce dispositif de régulation citoyenne permettrait, en toute impartialité, de pondérer, de faire la part des choses, de rappeler que, selon la théorie des probabilités, les faits et événements négatifs restent l'exception et non la règle.

Si les citoyens montrent l'exemple, et si l'on part du principe que le public incite les journalistes à l'alimenter en mauvaises nouvelles, peut-être que les médias accepteront eux aussi de jouer un rôle de régulation. Plutôt que de s'enfermer entre optimisme ou pessimisme, il faut avoir l'audace de la pensée positive, afin de donner envie de construire ensemble l'avenir et motiver les jeunes à retrouver l'enthousiasme de la création et du partage. ■

Des travailleurs transportent un morceau de l'appareil du vol MH 17 de la Malaysia Airlines, qui a été abattu dans la région de Donetsk, dans l'est de l'Ukraine, en juillet 2014.
© REUTERS/ANTONIO BRONIC

2015 GRAND PRIX PARIS MATCH

PHOTOREPORTAGE ETUDIANT

« Belle-Ile-en-Mer », un photoreportage de Pierre Brault, 22 ans, étudiant à l'ESAG Penninghen, Prix Puressentiel « Nature et Environnement ».

INSCRIVEZ-VOUS POUR GAGNER

LE TROPHÉE **PARIS MATCH 2015**

LE PRIX **PURESSENTIEL "NATURE ET ENVIRONNEMENT"**

LE PRIX DU PUBLIC
LE "COUP DE CŒUR" DU **JDD**

INSCRIPTIONS JUSQU'AU 15 MARS 2015*
RENDEZ-VOUS SUR **WWW.PARISMATCH.COM** ET **WWW.PURESSENTIEL.COM**

Puressentiel
10 ANS d'efficacité à l'état pur

Europe 1 · Le Journal du Dimanche · RFM Le meilleur de la musique · l'Etudiant · MCE L'émission spéciale du Grand Prix 2015

Europe 1, partenaire du Grand Prix
Retrouvez toute l'actualité de cette 12e édition dans « Europe 1 week-end », le rendez-vous de l'information présenté par Patrick Roger.

Scannez le QR code et découvrez nos bons conseils

*Se reporter au règlement complet du concours sur www.parismatch.com - Société HACHETTE FILIPACCHI Associés, éditrice de PARIS MATCH, RCS Nanterre B 324286319 - PURESSENTIEL - RCS Paris B 418425716

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DECEMBRE 2014 - N° 111 - **WWW.LATRIBUNE.FR**

Entretien exclusif avec Olivier Roussat, Président-Directeur Général de Bouygues Télécom

« Quels sont les grands enjeux du marché de la téléphonie en France ? »

Olivier Roussat, Président-Directeur Général de Bouygues Télécom, raconte la mutation profonde qu'est en train de vivre l'opérateur de téléphonie, tant sur le plan humain que sur celui de ses offres de téléphonie.

Olivier Roussat, Président-Directeur Général de Bouygues Télécom

SFR vous a échappé au début de l'année, le marché français de la téléphonie compte toujours quatre grands acteurs. Quelles conséquences pour Bouygues Télécom?

Ma feuille de route est claire : nous devons modifier structurellement Bouygues Telecom pour être capable de vivre durablement et nous développer sur un marché à quatre. Au risque de proférer une Lapalissade, les parts d'un gâteau coupé en quatre sont plus petites que celle d'un gâteau pour trois… Comme nous croyons à l'explosion des usages du mobile, nous avons lourdement investi dans le réseau et les fréquences. Nous avons retravaillé nos offres de téléphonie. Notre future Box, qui sort en janvier, est une réponse au mariage du mobile et du fixe, le choix d'Android nous permettant d'accéder à une base de milliers de développeurs dans le monde, et donc de baisser le coût de l'innovation. Nous avons aussi choisi de restructurer en profondeur notre réseau de 600 boutiques pour une raison simple : tout ne se fait pas encore sur Internet, les clients ont un vrai besoin de réassurance. Nous travaillons sur un nouveau concept qui fera la part belle aux objets connectés et à nos nouvelles offres de téléphonie. Deux boutiques tests ouvrent ce mois-ci à Paris, à Passy et rue du Faubourg Saint Antoine. C'est dans son ADN.

Tout ne se fait pas encore sur Internet, les clients ont un vrai besoin de réassurance

Comment décririez-vous vos nouvelles offres de téléphonie, lancées le 17 novembre dernier?

Nous les avons simplifiées. Ce qui va permettre à nos conseillers en boutiques de passer plus de temps à prodiguer de meilleurs conseils. Plus les choses sont simples et mieux vous les faites. Songez que nous avions 1350 options tarifaires différentes en début d'année, que nous ramenons à 38 en fin d'année. La deuxième chose à retenir, c'est que toutes les offres de téléphonie dans le monde reposent sur l'idée de donner plus d'avantages aux prospects qu'aux clients fidèles. Nous voulons changer ce paradigme, chouchouter nos millions de clients. On leur appliquera désormais automatiquement les nouveaux avantages, tant en tarif qu'en services et contenus, sans qu'ils aient besoin de le demander.
Un client qui s'estime correctement traité ne se lève pas le matin en voulant changer d'opérateur. Enfin, on ne demande plus à nos clients de choisir entre ne pas avoir de téléphone et donc n'avoir aucun service, ou avoir un téléphone et des services. Que vous ayez ou pas un téléphone, vous aurez accès à tous nos services, y compris nos boutiques. Nos abonnés de B & You auront eux aussi accès à tous les canaux.

L'entreprise a également changé structurellement, avec de nombreux départs…

La mutation a été profonde. Entre fin 2011 et fin 2014, le corps de l'entreprise, qui comprend la direction du réseau, le marketing, l'informatique, les fonctions administratives, sera passé de 4800 à 2800 personnes. C'est énorme.
Au total, nous sommes allés chercher un milliard d'euros de réduction de coûts annuels. Bouygues Telecom n'est pas une société comme les autres. Nous terminons un plan de départs volontaires. Un nombre significatif de collaborateurs part en décembre. La mise en place des nouvelles offres a mobilisé des dizaines de collaborateurs dont beaucoup sont amenés à quitter l'entreprise. Tous ont eu à cœur de réussir ce lancement. C'est vraiment leur œuvre, c'est très émouvant.

Bouygues Telecom a une licence de téléphonie depuis 1994. Comment analysez-vous, avec le recul, les enjeux de ce marché ?

Nous entrons clairement dans une nouvelle ère sur la façon d'utiliser le téléphone. De 1994 à 2008, le téléphone sert surtout… à téléphoner. Avec l'émission Loft Story en 2001, on assiste à l'explosion des SMS mais ensuite, on a beau pouvoir transférer beaucoup de données, notamment avec la 3G, il ne se passe pas grand chose.
Un premier virage se produit avec l'arrivée de l'iPhone, en 2008. Le grand changement, désormais, c'est que les contenus sont accessibles aussi bien sur Smartphone que PC. Pour les premiers, on assiste à une course à la taille de l'écran et à la vitesse des processeurs, sachant qu'il y a corrélation directe entre la vitesse de transfert que permet le réseau, la taille de l'écran, et la vitesse du processeur à l'intérieur du Smartphone. Plus ces éléments progressent et plus la consommation de data augmente. Avec le passage de la 3G à la 4G, en 2013, on a déjà multiplié les consommations par 3. Ce pivot que constitue la 4G est le début d'une modification profonde de l'usage du téléphone. La 4G offre un confort incroyablement supérieur à l'ADSL. Avec la 4G, jamais la technologie mobile n'a été aussi rapide que la technologie fixe. Cela change tout. La 4G devient même plus performante que le Wifi de votre appartement.

Pourquoi cette foi dans la 4G ?

C'est la première fois qu'une technologie se diffuse aussi vite. Au 30 septembre, nous avions 2,6 millions de clients utilisateurs de 4G, le taux d'usage est en train de monter très vite. 85% des téléphones que nous commercialisons sont des téléphones 4G. Les Etats-Unis ont soutenu et poussé la technologie, ce qui l'aide aussi à se développer. Surtout, alors qu'avant, chaque constructeur avait un système d'exploitation différent, il ne reste finalement que deux grands systèmes en place: celui d'Apple, un système propriétaire, et Android. Ce dernier a permis à des fabricants chinois de récupérer un système d'exploitation et de l'installer dans leur hardware pour fabriquer des téléphones assez bon marché et perfectionnés. Certains Smartphones 4G se vendent à moins de 100 €. Ils n'ont pas toujours la qualité d'un Nokia ou d'un Samsung mais cela démocratise la technologie comme jamais dans l'histoire. Le téléphone devient un objet Internet. Toutes les conditions sont réunies pour que le marché bascule vers un usage intensif des contenus sur mobile et qu'Internet prenne une place encore plus essentielle dans la vie quotidienne des gens.

Où en est Bouygues Télécom par rapport à ses concurrents sur la 4G ?

Nous avons le meilleur réseau de France. Je vous renvoie à toutes les analyses sur le sujet. La décision de faire de la 4G a été prise à l'été 2011, cela ne date pas d'hier. Nous avons démarré deux ans avant les autres. Notre conviction est que plus on donnera de débit et de confort d'usage à nos clients, meilleurs seront la consommation et l'attachement au téléphone mobile. Nous voulons clairement continuer d'être le référent 4G en France, offrir la meilleure couverture et les meilleurs débits. C'est un nouvel usage. Environ 40% des Français n'utilisent le téléphone que pour téléphoner. Nous nous positionnons clairement sur les 60% qui en ont un usage pluriel, là où se trouve, à notre sens, la valeur du marché. Avec la 4G, l'Internaute est en train de devenir un acteur à part entière de la consommation d'Internet. Notre autre conviction est que l'on va voir de plus en plus le fixe et le mobile converger l'un vers l'autre. On va commencer une tache sur mobile et la finir sur le fixe, et vice-versa. Cela nous encourage à proposer des produits, dans le fixe, qui nous permettront de marier de plus en plus ces deux univers. D'où notre nouvelle Box Android, qui va créer des ponts entre ces deux mondes. Elle donnera accès à tout l'écosystème des applis et objets imaginés par les uns et les autres sur Android.

Bouygues Telecom

VU DE BRUXELLES

Google, la menace se déplace

DR

FLORENCE AUTRET
CORRESPONDANTE À BRUXELLES

RETROUVEZ SUR LATRIBUNE. FR SON BLOG « VU DE BRUXELLES »

Que les choses soient claires : la bronca du Parlement contre le géant de l'Internet est une entreprise avant tout allemande. Les deux députés les plus actifs derrière la résolution votée le 27 novembre pour mettre sur la table une possible scission de Google ont été le chrétien-démocrate Andreas Schwab et la sociale-démocrate Evelyn Gebhardt. Cette levée de bouclier vient après la longue lettre de Mathias Döpner, le patron du tout-puissant éditeur de presse Axel Springer, à Eric Schmidt, le patron du géant américain, en avril… suivie deux mois plus tard par les déclarations du ministre fédéral de la Justice. Heiko Maas avait annoncé la couleur en précisant que, *« si Google abuse de sa position dominante pour écarter de manière systématique des concurrents, alors, en dernière instance, quelque chose comme un démantèlement devrait être envisagé »*. Que la pression soit la plus forte outre-Rhin n'a pas empêché la résolution d'être votée à 461 voix contre 189.

Margrethe Vestager, commissaire en charge de la concurrence, donc première responsable politique de l'enquête en cours sur le géant américain, avait cherché à relâcher la pression en déclarant, avant ce vote, qu'elle avait *« besoin de temps »* pour trancher. Et de préciser : *« La quantité colossale de données contrôlées par Google soulève une série de défis sociétaux. La protection des données personnelles est un des plus pressants. Le pluralisme des médias un autre… Tous ne sont pas principalement économiques ni ne relèvent de la concurrence. Beaucoup de questions ne peuvent être résolues à travers nos enquêtes sur les supposées pratiques anticoncurrentielles de l'entreprise. »*

De leur côté, les conseils de Google sont droits dans leurs bottes. Le démantèlement, à leurs yeux, n'est pas à l'ordre du jour. Est-il vraiment possible ? En réalité, Bruxelles a déjà imposé l'*unbundling*… par la voie réglementaire et non pas en agissant comme autorité de la concurrence. Elle s'est attaquée en outre à des entreprises généralement publiques exploitant des services en réseau : électricité, gaz et télécommunications au premier chef. Et en s'appuyant sur tout un armement intellectuel développé aux États-Unis par les théoriciens de l'offre, pour qui la séparation des infrastructures et des services était un must pour améliorer l'efficacité des services en réseau. Et comme le dit la députée socialiste Virginie Rozière : *« Le paradoxe, dans cette affaire, est que l'Union européenne est intransigeante avec les opérateurs de télécoms et très conciliante avec les fournisseurs de contenus. »*

Alors que l'enquête de concurrence est dans l'impasse, que le prédécesseur de la commissaire à la Concurrence Margrethe Vestager a rejeté à trois reprises l'offre que lui faisait le géant américain pour aboutir à un règlement amiable, les Européens vont-ils sérieusement envisager la voie législative ? C'est toute la question. Le parallèle avec les services en réseau n'est pas si impertinent. Car à l'origine de leur libéralisation résidait la menace, par British Telecom, d'utiliser le droit de la concurrence comme levier pour obliger les opérateurs continentaux à ouvrir leurs marchés. En attendant, le Parlement pose une question centrale, celle de la répartition dans la chaîne numérique de la valeur ajoutée, dont *« les géants américains captent pour l'instant l'essentiel »*, estime Virginie Rozière. La Commission européenne n'a pas encore fait religion. Mais il y a fort à penser que la réponse ne pourra pas venir de la seule autorité de la concurrence. De là à penser que, pour Google, la menace la plus sérieuse viendra du commissaire allemand Günther Öttinger, en charge de l'économie numérique, il n'y a qu'un pas. Reste que, pour une autorité supranationale européenne, il est nettement plus facile de démonter à coups de règlements et de directives une entreprise publique française ou italienne qu'une entreprise privée cotée en Bourse… qui plus est de l'autre côté de l'Atlantique. ■

LES EUROPÉENS VONT-ILS SÉRIEUSEMENT ENVISAGER LA VOIE LÉGISLATIVE ? C'EST TOUTE LA QUESTION.

AU CŒUR DE L'INNOVATION

Innover ne donne pas tous les droits

DR

FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR, AUTEUR, EXPERT INTERNATIONAL EN INNOVATION, CONFÉRENCIER.

SON BLOG : FRANCISPISANI. NET

@francispisani

Qu'en est-il de l'éthique siliconvallienne (un mot qui n'existe pas encore pour une qualité qui tend à disparaître) ? Suscitée, entre autres, par les scandales qui entourent Uber, la « start-up » qui fournit des voitures avec chauffeur à moindre prix que les taxis, la question commence à occuper bien des esprits.

Uber est une des entreprises à l'ascension la plus impressionnante de ces dernières années : créée il y a à peine quatre ans, elle opère dans 230 villes, dans 50 pays et pourrait, selon le *Wall Street Journal*, valoir bientôt 30 milliards de dollars. Outre sa technologie, qui lui permet de perturber l'univers fermé des taxis, ce qui nous enchante tous, Uber a pour qualité la rigoureuse mise en œuvre de sa stratégie d'affaires. Mais elle choque pour quatre raisons au moins : ses pratiques agressives face à ses concurrents (comme Lyft), son absence de politique sociale, son peu de respect des données de ses clients et ses bagarres avec certains médias.

Il s'agit peut-être d'une dérive juvénile. Auquel cas il suffirait d'un Eric Schmidt (cet « ancien » engagé par les gamins de Google pour diriger la boîte pendant qu'ils faisaient leurs classes) pour faire rentrer Uber dans le droit chemin. Mais cela tient plutôt à l'évolution de la Silicon Valley. Les jeunes qu'elle attire ne sont plus de la même trempe que ceux qu'on rencontrait il y a quinze ou vingt ans. Interviewé en 1996, Jerry Yang m'avait déclaré vouloir à la fois *« devenir milliardaire et changer le monde »*. L'immense majorité ne rêve plus que de faire fortune. Vite. Et les « adultes » du dispositif, les capital-risqueurs, toujours aussi moutonniers, suivent le mouvement comme le souligne ce dialogue entre deux partenaires d'une des boîtes les plus importantes.

« Pourquoi soutenons-nous ce type ? C'est un connard, demande l'ancien.

– Il va falloir que tu t'y fasses, la question n'est plus de savoir si quelqu'un est un trou du cul, mais s'il peut faire de l'argent », lui répond le jeune. Commentaire de l'homme d'expérience : *« Avant, ça n'était pas comme ça. »*

Ce qui permet à Sarah Lacy, qui rapporte l'anecdote sur son site PandoDaily, d'en conclure que la Silicon Valley est maintenant la proie d'une *« culture de connards »*. Moins violent et plus impressionnant, le *Wall Street Journal* estime qu'Uber est *« le point d'aboutissement logique de la transformation progressive du secteur TIC »*. Les entreprises d'hier se voulaient *« une force permettant d'améliorer la vie et, peut-être, de changer le monde »*. Dans un jeu *« à somme nulle, celles d'aujourd'hui se demandent : "Qui devons-nous détruire pour nous enrichir, nous et nos investisseurs, et quel est le meilleur moyen de créer un besoin des consommateurs qui facilitera cette quête ?" »*

Dans un billet publié par le *New York Times* le jour de Thanksgiving, Nick Bilton écrit : *« Je ne crois pas que la plupart des start-up essaient d'être malveillantes et mauvaises* [evil]. *Mais je pense qu'elles ont tellement soif de gagner qu'elles sont parfois prêtes à contourner les règles éthiques et à oublier que de vraies personnes sont affectées par leurs actions. »*

« Le secteur de la technologie a besoin de changer, de s'adapter au fait que ça n'est plus une industrie de start-up », s'inquiète Dave Winer, un des pionniers du Web. *« Nos produits sont utilisés partout. Ils sont les infrastructures, la culture, une partie de nos vies professionnelles et familiales, de nos vies intellectuelles, financières et émotionnelles. »* Pour autant, *« nous ne sommes pas des dieux. Nous ne l'avons jamais été. Mais nous aimions entendre que nous l'étions. »*

Marc Andreessen, inventeur du navigateur pour Web, devenu l'un des investisseurs les plus importants de la Silicon Valley, affirme que le software est en train de manger le monde, de l'organiser. Ça donne à ceux qui l'écrivent quelques responsabilités dont l'innovation ne les absout pas et que nous sommes en droit d'exiger d'eux. S'ils ne l'acceptent pas, il faudra bien, comme le suggèrent, à propos de la *sharing economy*, Parag et Aisha Khanna, deux entrepreneurs américains installés à Singapour, les *« discipliner »*. ■

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun,
75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 4 850 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.
Vice-président métropoles et régions
Jean-Claude Gallo.

RÉDACTION
Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabille, éditeur de La Tribune Hebdo.
Rédacteur en chef Robert Jules, éditeur de latribune. fr
➔ **Économie** - Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
➔ **Entreprise**- Rédacteur en chef : Michel Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski.
➔ **Finance** - Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
➔ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles), Jean-Pierre Gonguet.
➔ **Conseiller éditorial** François Roche.
➔ **Édition La Tribune Hebdo** :
Rédacteur en chef Alfred Mignot.
Chef de studio : Mathieu Momiron.
Secrétaires de rédaction et révision : Éric Bruckner, Véronique Chevallier, Jean-Luc Favreau.

COMITÉ DE DIRECTION
Max Armanet, **directeur éditorial Live Media.**
Cécile Chambaudrie, **directrice Hub Media.**
Robert Jules, **rédacteur en chef.**
Thomas Loignon, **directeur des projets numériques et du marketing de la marque.**
Philippe Mabille, **directeur adjoint de la rédaction.**
Aziliz de Veyrinas, **directrice stratégie et Développement Live Media.**

CONTACTS
Directeur commercial Hub Média :
Luc Lapeyre (73 28)
Responsable Abonnements :
Martin Rivière (73 13)
Abonnements et ventes au numéro :
Aurélie Cresson (73 17).

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet, SARL RH Éditions/Denis Lafay.

Imprimeries IPS
ZA du Chant des Oiseaux
80800 Fouilloy.
Distribution MLP.

Nº de commission paritaire :
0519 C 85607.
ISSN : 1277-2380.

GÉNÉRATION

RANIA BELKAHIA

Au service des diasporas africaines

À 25 ans, la présidente d'Afrimarket déploie une nouvelle offre de transfert d'argent vers le continent pour financer les achats des proches restés au pays.

PAR **PERRINE CREQUY**
@PerrineCrequy

© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Zone d'influence : ***#Finance, #Afrique de l'Ouest, #Communautés, #Disruption***

« *Excusez-moi… Bonjour. Quelles sont vos origines?* » Décomplexée, Rania Belkahia n'hésite pas à alpaguer ses clients potentiels dans la rue. La présidente d'Afrimarket, qu'elle a créé en mars 2013 avec Jérémy Stoss et François Sevaistre, saisit toute occasion de promouvoir sa solution de transfert d'argent alternative, déployée pour le moment au Bénin, en Côte d'Ivoire, au Sénégal et au Togo. Le Cameroun et le Mali figurent sur sa feuille de route pour 2015, mais pas encore le Maghreb, d'où est originaire cette Marocaine native de Casablanca. « *Chaque année, 60 milliards de dollars sont envoyés en Afrique par les diasporas dans le reste du monde. Comme seuls 5 Africains sur 100 ont un compte bancaire, ces flux financiers transitent de façon informelle ou par le biais des deux grands opérateurs de transfert d'argent : Western Union et Moneygram, qui tiennent 75% du marché. Des frais de 12,5% en moyenne sont pratiqués sur les sommes transférées, plus une commission sur le taux de change. Nous proposons une solution moins coûteuse et, surtout, qui permet de garantir l'utilisation des fonds* », expose doctement l'entrepreneure qui vient de fêter ses 25 ans. Diplômée de Télécom ParisTech et d'HEC Entrepreneurs, elle a imaginé une solution simple : le donateur choisit sur Afrimarket le montant qu'il souhaite mettre à disposition, précise si cette somme doit être utilisée pour des achats alimentaires, immobiliers, de santé, d'éducation ou d'électroménager, et renseigne le numéro de portable du bénéficiaire resté au pays. Celui-ci est averti par SMS du montant qu'il peut dépenser sur catalogue ou dans les 250 magasins partenaires équipés du terminal de paiement par mobile d'Afrimarket. « *Il suffit au bénéficiaire d'approcher son mobile du terminal pour authentifier la transaction : nous utilisons une technologie de sons cryptés qui fonctionne avec tous les opérateurs et tous les appareils. Y compris les mobiles chinois à 10 euros, qui sont répandus en Afrique.* »

Rania Belkahia collectionne sur son smartphone les photos de ses clients, immortalisés lors d'un achat effectué avec Afrimarket. Certains posent avec un mouton, une vache, un sac de riz… ou un réfrigérateur américain flambant neuf. En faisant défiler les images, l'entrepreneure sourit en silence, visiblement émue. « *Notre activité permet de lutter contre les escroqueries et les circuits financiers informels. Nous vérifions aussi l'actionnariat des magasins partenaires conformément aux réglementations antiterroriste et antiblanchiment. Ainsi, nous contribuons à remettre de l'argent dans les caisses des États.* »

« ELLE EST CAPABLE DE CONCILIER SA VISION ET LA RÉALITÉ DU TERRAIN »

« *Audacieuse et persévérante, Rania porte une vision à 360° sur son marché. Elle se montre curieuse de la culture des pays où elle développe Afrimarket, au-delà des problématiques au cœur de son activité. Elle m'a étonné par sa connaissance et son analyse de la société de castes au Sénégal ou de l'impact de la religion sur les comportements d'achat au Bénin* », souligne Pap Amadou Ngom, entrepreneur et actionnaire d'Afrimarket.

À ceux qui l'accuseraient de « néocolonialisme », Rania Belkahia rétorque qu'un tiers des capitaux de sa structure sont africains. Pour sa première levée de fonds de 500 000 euros, en juillet 2013, Rania Belkahia a également convaincu Xavier Niel, Jacques-Antoine Granjon et Gilles Cojan, membre du comité stratégique et exécutif du groupe Elior. « *Il y a cinq ans, quand Rania était stagiaire au sein de notre direction des systèmes d'information, elle se distinguait déjà par son dynamisme, par une grande empathie et une aisance à l'oral. Elle est déterminée, capable de travailler dix-huit heures par jour et de concilier sa vision et la réalité du terrain* », détaille Gilles Cojan, qui a investi dans Afrimarket à titre personnel et via BIM, la société actionnaire de référence d'Elior. Pour trouver ses clients, au nombre de 25 000 dans les 20 villes desservies par Afrimarket, Rania Belkahia a dû troquer l'idée originelle d'une plateforme Internet pour convaincre en allant rencontrer les communautés car « *un client sur deux n'a pas d'adresse mail* ». La jeune femme aux éclats de rire tonitruants emploie 35 salariés, dont la moitié dans les trois filiales locales en Afrique. « *Rania porte l'équipe par son enthousiasme et veille à la qualité de l'ambiance de travail. Elle discute avec notre chauffeur de taxi à Kotonou, l'invite à un concert avec nous aussi naturellement qu'elle va saluer le président de la République François Hollande lors de l'inauguration des travaux de la Halle Freyssinet* », confie Jérémy Stoss, son associé, rencontré quand ils travaillaient tous deux pour le cabinet en stratégie Polyconseil.

Dès janvier, Orange proposera l'offre Afrimarket à ses abonnés utilisateurs des services Orange Money. « *Nous avons accueilli Afrimarket pendant trois mois au sein de notre accélérateur Orange Fab et nous avons décidé de poursuivre cette collaboration fructueuse,* précise Nathalie Boulanger, la directrice du programme Orange Start-up écosystème. *Rania a des convictions fortes. Elle est très rigoureuse, avec un grand sens de l'humour.* »

Mais, quand il est question de business, Rania Belkahia ne plaisante pas : elle entend conquérir 10% des parts du marché du transfert d'argent vers l'Afrique d'ici deux à trois ans. Tout en proposant sa technologie sous licence pour ceux qui voudraient répliquer son action sous d'autres horizons, comme la péninsule Arabique, le Bangladesh et l'Amérique du Sud. ■

MODE D'EMPLOI

• **Où la rencontrer ?** Lors d'un événement consacré aux entrepreneurs. *« Je partage volontiers mon expérience. Par exemple, en novembre, je suis intervenue sur le thème du financement des start-up dans le cadre du Global Entrepreneurship Summit à Marrakech, au Maroc. »*

• **Comment l'aborder ?** En dialecte. *« Je connais quelques mots en bambara et en wolof. Je suis ravie quand on me parle dans un de ces dialectes. »*

• **À éviter !** Monopoliser son temps. *« Le temps est une denrée rare pour tout le monde. Comprenez qu'on ne peut pas être disponible à tout instant. »*

TIME LINE

Rania Belkahia

Novembre 1989
Naissance à Casablanca (Maroc)

2007
Arrive en France pour étudier à l'ECE

2012
Diplômée de Télécom ParisTech, intègre HEC Entrepreneurs

29 mars 2013
Cofonde Afrimarket

Juillet 2013
Lève 500 000 euros auprès de *business angels* dont Xavier Niel et Jacques-Antoine Granjon

Octobre 2014
Orange annonce une offre avec Afrimaket

2016
Déploie Afrimarket dans les pays africains anglophones et détient 10 % des parts du marché du transfert d'argent vers l'Afrique

vitra.

Le Lounge Chair. Un grand classique qui traverse les générations.
Faites de cette saison un moment spécial. Pour tout achat d'un Lounge Chair et de
son Ottoman, vous recevrez une Prismatic Table ou un plaid Eames en cadeau.
Offre valable du 1er novembre 2014 au 31 janvier 2015 chez nos partenaires agréés participant.

Lounge Chair & Ottoman Design: Charles & Ray Eames, 1956 **www.vitra.com/armchair**

Disponible chez les revendeurs suivants : Auch Andiamo Décoration · T. 05 62 05 65 03 **Saint-André-les-Vergers** Mobili · T. 03 25 82 32 18 **Amiens** Meubles Roger · T. 03 22 95 48 69 **Avignon** RBC T. 04 90 82 52 56 **Bois Guillaume** Archetype · T. 02 35 59 09 11 **Bordeaux** Agora · T. 05 56 06 05 86 **Chateauroux** Carpe Diem · T. 02 54 22 39 71 **Dijon** Une Vie de Rêve · T. 09 51 37 73 59 **Evian** Eccetera T. 04 50 92 22 54 **Ferney Voltaire** Casadesign · T. 04 50 42 33 33 **Guérande** Casaligne · T. 02 40 24 32 99 **Le Mans** Le Carré Design · T. 02 43 23 15 00 **Lorient** Civel · T. 02 97 21 10 85 **Lyon** Arrivetz · T. 04 72 41 17 77, Création Contemporaine · T. 04 78 62 78 34, RBC · T. 04 72 04 25 25 **Marseille** Voltex · T. 04 91 53 52 52, Issima · T. 04 91 54 74 58 **Metz** Formes et Couleurs · T. 03 87 37 90 90 **Montpellier** RBC · T. 04 67 02 40 24 **Mulhouse** Quartz · T. 03 89 66 47 22 **Nancy** Formes et Couleurs · T. 03 83 32 85 57 **Nantes** IDM · T. 02 40 47 01 47 **Nevers** Le Petit Magasin · T. 03 86 61 41 48 **Nice** Jbonet · T. 04 93 54 77 52 **Nîmes** RBC T. 04 66 67 62 22 **Paris** Arteum · T. 01 84 16 51 27, Edifice · T. 01 45 48 53 60, Le Bon Marché · T. 01 44 39 50 51, Ma Boutique à Paris · T. 01 44 75 55 42, Printemps · T. 01 42 82 55 06, Silvera · T. 01 43 43 06 75, Terre Design · T. 01 45 42 52 40, The Conran Shop · T. 01 42 84 10 01 **Perpignan** Isotta · T. 04 68 35 11 20 **Rennes** Formes Nouvelles · T. 02 99 79 61 62 **Strasbourg** Galerie K · T. 03 88 32 63 46 **Toulon** Interfaces T. 04 98 00 65 75 **Toulouse** Trentotto · T. 05 61 22 43 07

Audi
Vorsprung durch Technik

204 ch = 1,5l/100km

Nouvelle Audi A3 Sportback e-tron.

La technologie e-tron est la combinaison parfaite entre la puissance d'un moteur thermique et l'efficience d'un moteur électrique, pouvant fonctionner ensemble ou séparément. En mode électrique, le moteur a une autonomie de 50 km, parfaitement adaptée à un usage quotidien. En conduite hybride, la puissance des moteurs atteint 204 ch avec une autonomie maximale de 940 km, pour une consommation de seulement 1,5L/100 km et une émission de 35 g de CO_2/km.
Deux moteurs pour une mobilité sans compromis.
Plus d'informations sur Audi.fr/e_tron

Change le monde. Pas votre quotidien.

Volkswagen Group France S.A. – RC Soissons B 602 025 538.
Audi recommande **Castrol EDGE Professional**. Vorsprung durch Technik = L'avance par la technologie.

Audi A3 Sportback e-tron : consommation combinée (l/100km) : 1,5 – 1,7.
Consommation électrique (kWh/100 km) : 11,4 – 12,4. Rejets de CO_2 combinés (g/km) : 35 – 39.

DU VENDREDI 5 AU JEUDI 11 DÉCEMBRE 2014 - **Nº 111**

LA TRIBUNE

ATTITUDES

NOËL IN THE CITY

© DENIS CARRIER / AGENT 002

Boutiques OMEGA : Paris • Cannes • Nice • Tél. : 01 53 81 23 25

OMEGA

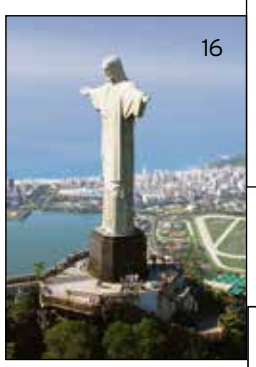
www.omegawatches.fr

LE RETOUR D'UNE ICÔNE

En 1957, OMEGA lance la Seamaster 300. Elle devient immédiatement une référence pour plusieurs générations de plongeurs professionnels et amateurs. Aujourd'hui, plus d'un demi-siècle après son lancement, OMEGA réédite ce modèle mythique avec les innovations technologiques et esthétiques propres à la Marque. Bénéficiant de la technologie antimagnétique OMEGA Master Co-Axial, la Seamaster 300 est destinée à faire sensation tout en respectant la tradition.

Ω
OMEGA
MASTER CO-AXIAL

SOMMAIRE



✶ Créateurs

6 Design : Ora ïto
8 Mode : Etienne Deroeux

✶ Idées cadeaux

10 Chic & select
12 Eclectique

✶ Be different

14 Le cadeau autrement
15 Last Minute

✶ 2015 in the City

16 7 "villes mondes" pour le Nouvel An

Belle époque & belle année

Le monde bouge ! Le monde court ! Le monde va vite ! En mouvements permanents. Stimulants. Vivifiants. Une année en accueille une autre et 2015 arrive à grands pas dans un univers où connexion joue au coude à coude avec innovation et numérisation. C'est l'air du temps. C'est notre époque, la belle, la contemporaine, la talentueuse.

Ce premier numéro de *La Tribune Attitudes* révèle des nouveautés, des cadeaux de Noël pas toujours ordinaires, des talents émergents et incontournables, des destinations de rêve au cœur des "villes mondes"... Place à la mobilité et à l'urbanité ; aux nouvelles émotions dans une vie ultra connectée. Place aux valeurs sûres, aux allures raffinées et aux lignes simples et élégantes. Les univers s'entremêlent dans une réjouissante mixité. Une nouvelle ère pour de belles fêtes de fin d'année !

Valérie Abrial

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00.
Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 4 850 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun
75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président,
directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

Vice-président en charge des métropoles et des régions Jean-Claude Gallo.
La Tribune Attitudes est un supplément gratuit de La Tribune Hebdo n° 111
➔ **Directrice éditoriale La Tribune Attitudes Spécial Noël :** Valérie Abrial
➔ **Rédaction :** Nicolas César, Sophie Perrin, Valérie Abrial

RÉALISATION
➔ **Maquette :** M. Momiron et R.Janvier.

COMITÉ DE DIRECTION
Max Armanet, **directeur éditorial Live Media.**
Cécile Chambaudrie, **directrice Hub Media.**
Robert Jules, **rédacteur en chef.**
Thomas Loignon, **directeur des projets numériques et du marketing de la marque.**
Philippe Mabille, **directeur adjoint de la rédaction.**
Aziliz de Veyrinas, **directrice stratégie et Développement Live Media.**

CONTACTS
Directeur commercial Hub Média :
Luc Lapeyre (73 28)
Chef de pub
Melina Brely
Responsable Abonnements :
Martin Rivière (73 13)
Abonnements et ventes au numéro :
Aurélie Cresson (73 17).

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet, SARL RH Éditions/Denis Lafay.

L-Imprimerie
79 route de Roissy
93290 Tremblay-en-France
Distribution MLP.

Nº de commission paritaire :
0519 C 85607.
ISSN : 1277-2380.

CHRONOMETERWERKE

WEMPE

GLASHÜTTE I/SA

PRÉCISION HORLOGÈRE
ET ÉLÉGANCE INTEMPORELLE,
UNE COMPLICITÉ DE CHAQUE SECONDE

PARIS, 16, RUE ROYALE, T. 01.42 60 21 77

VOUS TROUVEREZ ÉGALEMENT NOS PLUS BELLES ADRESSES EN ALLEMAGNE,
À LONDRES, PARIS, MADRID, VIENNE, NEW YORK ET PÉKIN. WWW.WEMPE.COM

Le film sur la montre

Le chronomètre-bracelet WEMPE CHRONOMETERWERKE en or 18 ct avec indication de la réserve de marche séduit par son design classique tout comme par la perfection de son mécanisme. Les caractéristiques emblématiques des créations horlogères de Glashütte, tels que la platine trois quarts avec décoration en côtes de Glashütte ou le coq gravé à la main, peuvent être admirés à travers son fond en verre saphir. En vente exclusive dans les magasins Wempe ou dans notre boutique en ligne sur www.wempe.com au prix de 13 950 euros.

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Ora ïto

© SEB

Evo Mobil - Prototype - Edition limitée -Citroën (2010) © DR

« J'ai envie de simplicité et d'objets en phase avec notre époque et notre environnement »

Enfant terrible du design, créateur hors-norme, visionnaire, inventif… les qualificatifs ne manquent pas pour décrire Ora ïto, lui qui se définit plutôt comme instinctif, perfectionniste et pressé, dans une époque où tout va très vite. Son écosystème s'accorde à l'air du temps : mobilité, urbanité et « simplexité ». Rencontre à thèmes…

Centre de table Christofle (2011)
© VINCENT THIBERT

MOBILITY, PREMIÈRE COLLECTION

ORAT ITO : Cette collection, c'est le démarrage de la marque Ora ïto ; une marque transversale, à l'image du design ; avec sa propre identité, ses propres packagings, sa propre communication, son style. Depuis un an et demi, je suis sur un chantier titanesque car je suis un grand perfectionniste. Je veux que tout soit en accord… Ça prend du temps. Avec Mobility, nous posons les fondations de la marque Ora ïto autour d'objets liés à la mobilité. Nous sommes dans un écosystème de produits qui pourraient tous être en connexion les uns aux autres. On peut d'ores et déjà imaginer une chaise ou une table avec lesquelles on puisse se connecter et recharger nos téléphones et tablettes. Je souhaitais travailler sur des objets qui font partie de mon époque ; avoir une légitimité dans le temps. Je voulais une vraie liaison avec ma génération.

DES OBJETS CONNECTÉS EN TISSU

C'est une envie que j'avais depuis longtemps. J'avais déjà contacté Kvadrat (*fabricant de tissu d'ameublement avec lequel Ora ïto a collaboré pour la collection Mobility, ndlr*) il y a cinq ans ; et à l'époque, c'était totalement inédit d'imaginer des objets électroniques en tissu. Je voulais sortir de cette esthétique de l'électronique qui ressemble à de l'électroménager, qui est "surdessinée". J'avais envie de simplicité et d'objets qui s'intègrent à notre environnement : des casques que l'on pose sur une chaise, une étagère, un bureau, un lit… que l'on porte sur soi comme de vrais accessoires qui s'accordent à notre propre style mais également à un style de vie. Je voulais retranscrire mon langage formel dans cet univers là.

LE SUCCÈS

Avec Mobility, nous avons eu une "surcommunication" par rapport à une marque qui était naissante. On peut même dire que nous avons fait une entrée fracassante car la collection a reçu 4 Red Hot et 3 If (*Red Hot Award et If Design Award sont les plus grands prix de design internationaux, ndrl*) ; tous les objets ont été primés que ce soit les casques, les enceintes, les protections. Evidemment j'en suis très

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

MAMO, le centre d'art contemporain créé par Ora ïto sur les toits de la Cité Radieuse à Marseille © Olivier Amsellem

Casque Gïotto - Collection Mobility - Ora ïto (2013) © DR

heureux, mais ce qui est intéressant en réalité, c'est d'être et de rester une marque outsider. Celle qui impulse. Et puis, nous sommes encore loin de la vision que j'en ai réellement.

INNOVATION

L'époque est très compliquée. Tout va très vite. Trop vite aussi. Parfois j'ai l'impression que je n'aurai pas assez de temps pour faire tout ce que je veux faire. Avant, on pouvait vivre toute sa vie sur une bonne idée. Aujourd'hui une bonne idée, ça dure deux mois. La plupart du temps c'est stimulant. Je perçois en permanence les choses qui m'entourent et l'inspiration ne vient pas forcément de la modernité. Elle peut venir des vitraux d'une église du Moyen-Age, de la contrainte économique d'un projet ou d'un projet en lui-même, celui qui devient inspirant pour les autres. Mais quoi qu'il en soit, l'innovation c'est une réponse à une technologie évidente, à une problématique dont l'effort d'élaboration ne sera perçu à aucun moment dans l'objet. C'est ce que j'appelle la « simplexité ». C'est simple et complexe.

L'INSTINCT

J'avance par instinct, par passion et par envie. J'aime vivre l'intensité des opportunités que je peux rencontrer dans ma vie, les vivre pleinement ; sans parfois savoir où cela va m'amener. Et au final, je me rends compte que je vais dans une direction vers laquelle, de toute façon, il fallait que j'aille. Toutes ces rencontres et opportunités sont des chemins initiatiques. Aujourd'hui, grâce au MAMO (*Marseille Modulor, centre d'art contemporain créé par Ora ïto à la Cité radieuse, ndlr*), j'ai la chance de côtoyer de grands artistes, de pouvoir entrer dans leur univers, d'échanger avec eux. Tous les jours, j'en ressens les changements dans ma vie. Il y a une maturité qui s'instaure plus rapidement alors qu'elle a mis du temps à se mettre en place.

« Avec Mobility, nous posons les fondations de la marque Ora ïto. »

MARSEILLE

Le MAMO à Marseille, c'est d'abord un retour à l'architecte de mon enfance, Le Corbusier ; c'est lui qui m'a donné envie de faire ce métier. C'est aussi une ville que j'affectionne énormément. Le MAMO, c'est une ouverture vers un projet installé dans un lieu qui était très cloisonné et privé. En ouvrant le toit de la Cité Radieuse au public (*le reste de l'immeuble signé Le Corbusier en 1954 est destiné à l'habitation privée, ndlr*), je voulais une invitation au partage. Je voulais réinventer une fonctionnalité et essayer de montrer que c'est ça qui est intéressant dans la modernité. Car quelque chose qui est figé n'a pas vraiment d'intérêt. Ce qui est essentiel, c'est de montrer comment quelque chose qui a été pensé il y a 60 ans évolue aujourd'hui et vit en accord avec notre époque et comment l'époque vient se rallier à ce bâtiment. Aujourd'hui, le lieu s'inscrit dans la ville et dans sa programmation culturelle. Il contribue aux changements que mène la ville, et je me réjouis qu'à notre petit niveau, le MAMO amène une pierre à cet édifice.

URBANITÉ

Je m'intéresse énormément à la ville, l'architecture, l'art, la technologie, l'écologie… tout cela peut amener le bonheur à tout le monde. Quand on voit la France, c'est sublimissime ! A Marseille, il existe un potentiel urbain dans lequel on peut s'exprimer. Bien plus qu'à Paris, même si je suis en train d'y construire un hôtel quai de Grenelle et que j'ai participé à d'autres implantations comme le cinéma Pathé, les Trois Quartiers La Madeleine… Mais Paris risque de devenir trop figé et de se reposer sur son patrimoine. Paris a besoin de se moderniser sinon la ville finira par ressembler au Mont Saint-Michel, qui malgré sa splendeur, reste un site patrimonial figé, traversé par des hordes de touristes. Alors bien sûr, il y a toujours la possibilité de s'exprimer mais ce n'est pas simple. Avec l'hôtel Odyssey (*rue Hérold à Paris, ndlr*) par exemple, j'ai essayé de répondre à la problématique inhérente à Paris : les petites surfaces. J'ai essayé d'optimiser au maximum une surface réduite pour qu'elle devienne agréable et vivante. En fait, le futur nous amène vers de petits espaces, en tous les cas en centre ville. ■

Valérie Abrial

Fauteuil Ora-Gami Steiner (2009) © DR

Infos + : Ora ïto finalise son showroom Place des Victoires à Paris. Sa collection reste quant à elle disponible dans un certain nombre de corners et sera en vente sur l'eshop Ora ïto. Ouverture et mise en ligne prévues au premier semestre 2015.
www.ora-ito.com et mamo.fr

Flashback

1996 : à 19 ans, Ora ïto détourne les objets iconiques des marques Louis Vuitton, Apple, Nike, Bic en collection virtuelle et rencontre un succès mondial.
2002 : oscar du meilleur design pour la bouteille en aluminium Heineken
2003 : showroom Nike
2004 : Red Hot Design pour sa lampe «One line » dessinée d'un seul trait
2005 : première exposition monographique à Milan
2007 : flagship store Toyota sur les Champs-Elysées
2011 : Chevalier des Arts et des Lettres
2012 : aire d'autoroute futuriste de la Chaponne et flagship store Lancaster Paris
2013 : lancement de la marque Ora ïto, ouverture du MAMO, hall des Trois Quartiers Madeleine, concept architectural des cinémas Pathé
2014 : exposition Daniel Buren au MAMO
Ora ïto collabore avec : Roche Bobois, Guzzini, Dunlopillo, Christofle, Steiner, Scavolini, Frighetto, Zanotta, Artelano, Vondom ou Gorenj, Adidas, Citroën, Thierry Mugler, Toyota, Biotherm, Levi's, Davidoff, Nike, Danone, Kenzo, LG electronics, Guerlain, Ballantine's, L'Oréal Professionnal, Sagem, Habitat et Aubecq.

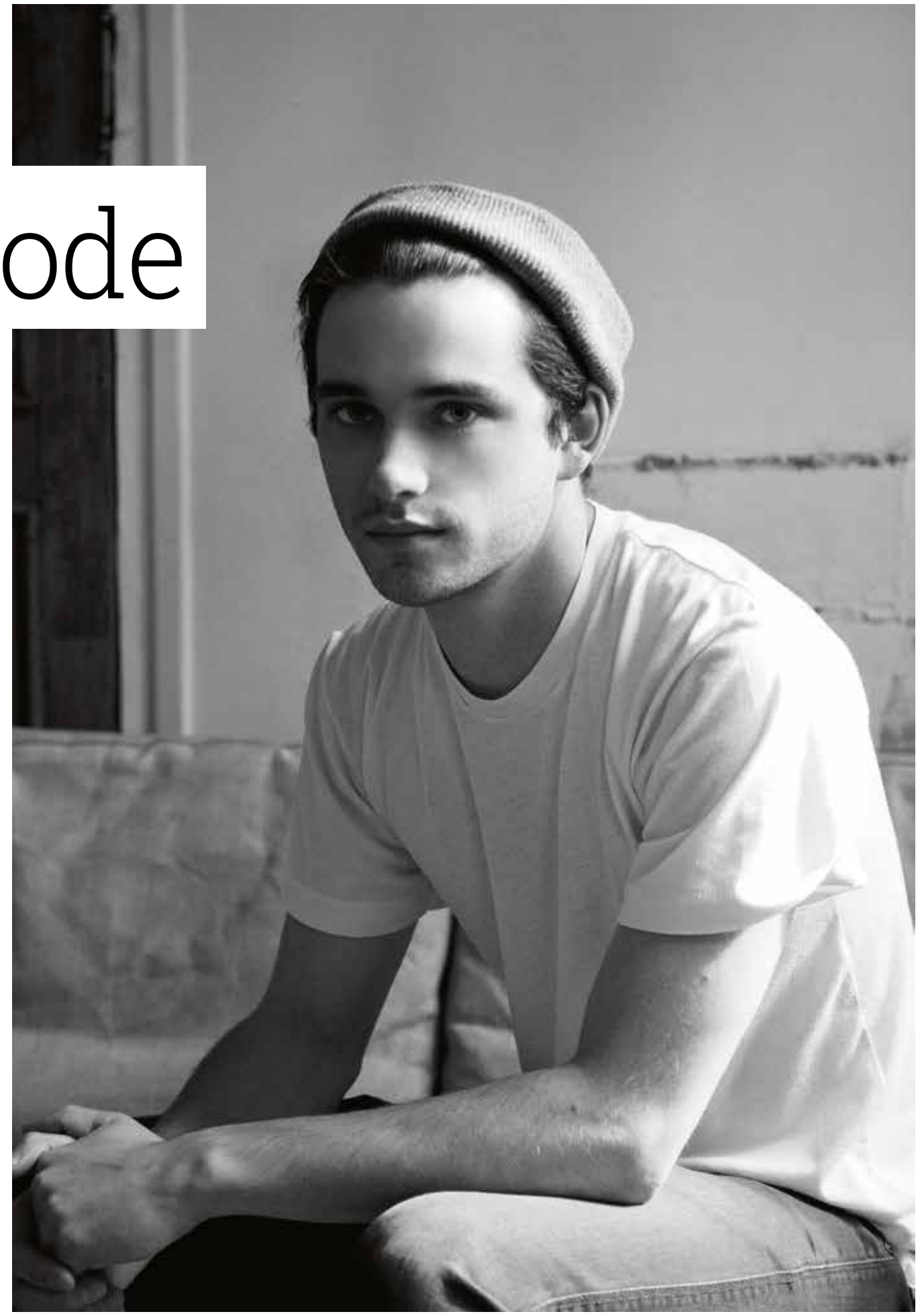
LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Etienne Derœux

Enfant de la mode

Il vient de signer une collection capsule pour la marque Le Mont Saint Michel, prépare sa première ligne pour homme, défend la qualité et le concept de localité. Etienne Derœux est sans conteste le jeune créateur qui monte, en phase avec son époque et surtout avec lui-même.

© DR



Le jeune créateur, Etienne Deroeux, a créé sa marque éponyme en 2011.
© DR

Le regard est clair, couleur "bleu tempête"; la voix est grave et posée, le geste essentiel et discret... Voilà Etienne Deroeux, 26 ans, styliste chouchou des fashionistas mais pas seulement. Car derrière ce jeune créateur talentueux se révèle un homme à la maturité et au pragmatisme déconcertants.

D'abord l'enfance, imprégnée de l'atelier de modiste de sa belle-mère chez qui il passe des heures à observer : les premiers pas vers la mode et le vêtement. Puis les études dans de prestigieuses écoles (L'Académie des Beaux-Arts d'Anvers et l'Ecole supérieure des arts visuels La Cambre à Bruxelles) qu'il quitte sans attendre le fin du fin diplôme « *parce que j'éprouvais un besoin de me rattacher à la réalité* ». C'est-à-dire ? « *Passé une première partie des cursus à explorer notre partie créative, les écoles nous demandent de faire des vêtements mais sans aucune réalité commerciale. Or le goût de la féérie et des robes de bal, c'est pas très concret tout ça ! Je ne comprenais pas ce besoin de vouloir faire des choses qui allaient servir à rien. J'ai donc décidé d'aller travailler et de me former sur le tas* ». Déroutante décision pour certains, ambitieuse pour d'autres, décidée et obstinée sans aucun doute.

HAUTE COUTURE

Et les chemins de traverse, Etienne Deroeux n'hésite pas à les emprunter quitte à se tromper puisque c'est comme ça qu'on avance. Aventureux aussi, lui qui à peine le Bac en poche, se forge à la haute couture chez Jean-Louis Scherrer, puis file tout droit en Australie pour intégrer le Central

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Ligne graphique et minimaliste pour matières nobles et naturelles, le style Deroeux s'impose comme le nouveau sportwear chic. © DR

Institute of Technology en auditeur libre, et découvrir le monde ouvrier de la mine puisqu'il faut bien vivre et trouver un job. « *C'est nécessaire d'avoir ce type d'expérience jeune, on est confronté à d'autres réalités. Et j'ai très vite compris que je devais construire et me battre pour la mienne* ».

LUXE ET QUALITÉ

Bâtir donc ! Apprendre aussi, expérimenter toujours. Condition sine qua non pour créer. Etienne Deroeux s'exerce alors à Londres chez Peter Pilotto, puis à New York chez Matthew Ames, « *une petite marque très haute de gamme, axée sur le sportwear américain et où tout est fait localement. Fournisseurs, fabricants et distributeurs sont dans le même quartier. Ce système a été une vraie inspiration pour moi. Je suis revenu en France avec la volonté de créer une marque forte et d'utiliser ce principe de localité* ». Une aubaine quand le Made in France a plus que jamais le vent en poupe ! Sourires... « *Oui, c'est vrai, mais c'était surtout un choix idéologique et pratique car travailler localement a beaucoup d'avantages. Cela me permet de faire des vêtements de très bonne qualité avec un suivi extrêmement présent puisque toutes les usines avec lesquelles je travaille sont à environ trois heures de Paris, par la route, le train ou l'avion. J'ai créé des liens très forts avec les fabricants avec qui je travaille, que ce soit en France pour les plissés et les tricots, le Portugal pour le cousu maille ou l'Italie pour les flous. Et n'allez pas croire que cela me coûte moins cher d'aller là-bas, ça me coûte même plus cher parfois, mais la qualité de travail et de service y est meilleure* ».

CRÉATEUR HEUREUX

Sincérité oblige, le jeune homme a des valeurs qu'il souhaite préserver et partager si le cœur nous en dit. Mais surtout ne rien imposer et ne pas suivre les fameux diktats de la mode. Naturel, pour un styliste qui a imaginé sa première collection en s'inspirant de *L'Etre et le Néant* de Jean-Paul Sartre, avec la conviction qu'on se définit par ce que l'on est et non par ce que l'on voudrait que l'on soit. « *Le vêtement doit suivre notre style de vie et non pas l'inverse ; on ne doit pas laisser imposer un style de vie par la mode* ».

Alors, c'est quoi la mode ? C'est quoi le style Etienne Deroeux ?

« *Pour moi, tout est dans le détail et l'attention que l'on porte aux choses et aux gens. Plus que l'élégance qui est propre à chacun, j'aime l'idée du haut de gamme. Je travaille avec des matières naturelles et de qualité. C'est ça le luxe. Vous ne verrez jamais de logo chez moi, et je préfère travailler les couleurs plutôt que les imprimés* ». Pas étonnant pour quelqu'un qui s'inspire ouvertement de l'architecte Luis Barragan dont la maison aux fameux monochromes à Mexico, est une référence graphique incontestable. Et puis, il y a l'envie de créer en phase avec son époque, celle où tout va vite : « *on est toujours en train de courir, prendre un avion, un train, à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, c'est du sport ! Et on n'a pas envie d'être en tailleur Chanel pour faire ça* ». On n'a pas envie d'être en jogging non plus !

> « Je suis un pragmatique et un catalyseur avant tout »

« *C'est vrai, il y avait une vraie niche à prendre en France avec le sportwear chic et abordable* ». Le style Etienne Deroeux en quelque sorte, celui qui s'adresse à toutes les femmes, de toute génération pourvu qu'elles soient actives, urbaines et indépendantes. « *C'est un leitmotiv dans notre panel d'acheteuses et j'en suis très content car je ne voulais surtout pas être sectaire* ».

Prochaines étapes ? « *Un parfum ! J'en rêve. La mise en place d'une petite unité de production à Paris pour fabriquer en très petite série, le lancement d'une ligne homme et l'ouverture de deux boutiques à Paris et New-York* ». Utopique ? Pas vraiment quand on sait que la marque Etienne Deroeux est déjà distribuée en France, Angleterre, Etats-Unis, Belgique, Suisse, Norvège, Georgie, Taïwan, Japon... et que selon son créateur, le chiffre d'affaires a fait un bon de 1000 % depuis 2103. Heureux, Etienne Deroeux ? « *Oui ! Mais vous savez, j'ai eu beaucoup de fées autour de moi qui m'ont soutenu et encouragé. Mes créations, c'est aussi une façon de leur dire merci* ». Une belle leçon d'élégance. ■

Valérie Abrial

La ligne Etienne Deroeux est disponible chez Tom Greyhound
19 rue de Saintonge Paris 3, et
en eshop sur www.etiennederoeux.com.

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Sac 48 heures, Tommy Hilfiger « Tech Tradition » Collection, 699,90 €

Montre-sautoir en or rose 18 carats maille torsadée sertie de 192 diamants, Collection Extremely Piaget, 123 000 €

Enceintes Smallpod, Poadspeakers by Sandyna®, la paire en bluetooth, 699 €

Shopping bag Christian Louboutin et Louis Vuitton, 3 500 €

Chemise LHR, Office Artist, 90 €

Casque bluetooth, SMS Audio SYNC by 50, 185 €

ÉCLECTIQUE

Tendance smart city, le cadeau est parfois mobile et connecté. Le basique reste ouvert aux genres. Chacun son style.

Batterie de poche, 3000 mAh, Movow Swarovski, 49,99 €

Lunettes de ski connectées Airwave TM 1.5 snow, Oakley, 649 €

Enceinte portable, BeoPlay A2, Bang&Olufsen, 349 €

Carré 140 cm "Zebra Pegasus" en cachemire et soie, dessin Alice Shirley, Hermès, prix sur demande

Montre BR-X1, Bell&Ross, Edition limitée à 250 pièces, 15 000 €

Jeu d'Echecs « Bond », Ralph Lauren Home, 2 995 €

Montre Grande Seconde SW, Jacquet Droz, 13 000 €

Coffret "Le Parrain", 3 Blu-ray + 1 Blu-ray Bonus, Paramount, 29,99 €

DU 19 NOVEMBRE AU 28 DÉCEMBRE 2014

INFINIMENT NOËL

UNE LISTE EXCEPTIONNELLE D'OFFRES EXCEPTIONNELLES

299€

99€

199€

399€

499€

499€

299€

79,99€

699€ (2)
L'ENSEMBLE AU LIEU DE 749€

SOIT 50€ (3) REMBOURSÉS PAR LG

1 AN DE DEEZER PREMIUM+ INCLUS (1)

DAS*: 0,707 W/kg

1. **PC ACER ASPIRE SWITCH**
   SW5-012 32 Go / 4 positions (PC, tablette, écran, tente), écran 10.1", Office 365 inclus
2. **APPAREIL PHOTO NUMÉRIQUE CANON IXUS 155**
   20 millions de pixels, zoom 10x, plusieurs coloris
3. **SMARTPHONE SONY XPERIA Z2**
   Étanche, Android 4.4 KitKat, écran tactile Full HD 5.2" soit 13,2 cm, processeur Quad Core 2,3 GHz, photo 20,7 Mpixels, vidéo UHD 4k
4. **ENCEINTE SANS FIL SONOS PLAY:1**
   Enceinte multiroom Wi-Fi
5. **TOUR DE SON BLUETOOTH PHILIPS DTM 5096**
   CD, radio FM, USB, puissance 200 W
6. **MINI VIDÉO-PROJECTEUR PHILIPS PPX3410**
   Taille d'écran 30 à 300 cm LED, batterie intégrée, taille 10,5 x 10,5 x 3,1 cm
7. **RASOIR PHILIPS YS521/20 CLICK & STYLE**
8. **TABLETTE SAMSUNG GALAXY TAB S 10" BLANCHE**
   Full HD, fine et légère, existe aussi en version bronze
9. **TV LG 40UB800 + BARRE DE SON NB3540**
   Écran de 40" (102 cm), classe A, design ultra slim, Caisson de basse sans fils, Bluetooth, puissance 250 W
   TV: 599€ / barre de son: 249€

EN LIGNE ET EN MAGASIN

DARTY

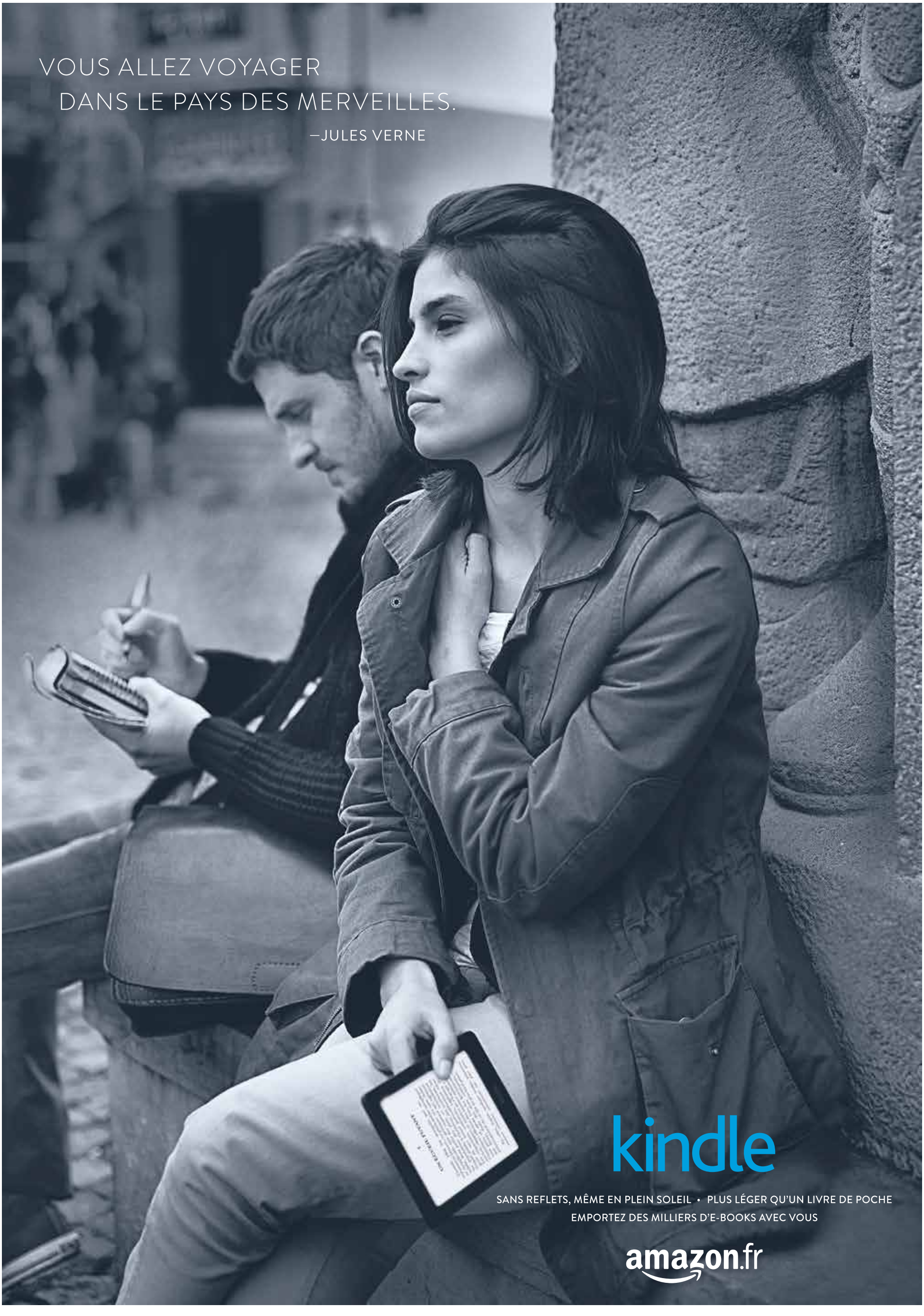
*Le DAS (débit d'absorption spécifique) des téléphones mobiles quantifie le niveau d'exposition maximal de l'utilisateur aux ondes électromagnétiques, pour une utilisation à l'oreille. La réglementation française impose que le DAS ne dépasse pas 2 W/kg.
(1) Pour l'achat d'un système audio Sonos jusqu'au 31 décembre 2014, 365 jours de musique illimitée. Un seul participant par foyer. Le prix normal de Deezer Premium+ est de 9,99 € par mois. Vous ne pouvez pas bénéficier de cette offre promotionnelle si vous possédez déjà un compte Deezer Premium+ ou si vous avez souscrit à un abonnement Orange incluant l'option Deezer Premium+. Le système audio Sonos ou son accessoire doivent être enregistrés avant le 14 janvier sur www.sonos.com/deezer. Le code promotionnel ne peut être utilisé qu'une seule fois. Un seul code promotionnel par ID Sonos. Le code doit être activé sur Deezer.com avant le 31 janvier 2015. Dans la limite des stocks disponibles. Pour les conditions générales, voir Sonos.com/Deezer.(2) Du 01/12 au 28/12/14. (3) Du 15/11/14 au 15/01/15, remboursement par LG sur la barre de son via virement bancaire sous 8 semaines environ. Voir modalités complètes sur darty.com et en magasin Darty.
Prix maximum pratiqués chez Darty le 1er décembre 2014.

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

CHIC & SELECT

Elégance et douceur pour une sélection de cadeaux tout en sobriété.
Matières naturelles et végétales, design en courbes et légèretés autour de must revisités.
Un Noël raffiné.

■ *ASSIETTES ET BOL COLLECTION BRAZILIA,* MURIEL GRATEAU, DE 140 À 350 € ■ *LIVRE LOUIS VUITTON PHOTOGRAPHIE & MODE* (EDITIONS LOUIS VUITTON) 130 €
■ *VASE 25-29, DESIGN ANGIE ANAKIS,* CINNA, 250 € ■ *MONTRE SEAMASTER 300,* BRACELET ET BOÎTIER EN OR SEDNA™,OMEGA, 25 400 € ■ *TABOURET BUTTERFLY STOOL,* DESIGN SORI YANAGI, VITRA, DE 540 À 733 € ■ *BOUGIE MADELEINE,* CIRE TRUDON, 60 € ■ *LAMPE BABY CANDY LIGHT,* BACCARAT, 805 € ■ *PARFUM DRIES VAN NOTEN PAR FRÉDÉRIC MALLE,* 100 ML, 180 €
■ *SEAU À CHAMPAGNE BULLE D'ARGENT,* CHRISTOFLE, 1 250 €


VOUS ALLEZ VOYAGER
DANS LE PAYS DES MERVEILLES.
—JULES VERNE
kindle
SANS REFLETS, MÊME EN PLEIN SOLEIL • PLUS LÉGER QU'UN LIVRE DE POCHE
EMPORTEZ DES MILLIERS D'E-BOOKS AVEC VOUS
amazon.fr

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Be different
Le cadeau autrement

En boîte, en club, en ligne ou en kit, le cadeau peut aussi détonner et surprendre. Voici quatre propositions aux frontières du design, de l'art, de l'innovation et de l'insolite venu du bout du monde. Le shopping autrement, le cadeau différent. **Sophie Perrin**

La carte Barter, le sésame idéal pour les amateurs d'art

Myeongbeom Kim, Deer, 2012
© Myeongbeom Kim / Galerie Paris-Beijing

BARTER

La carte du club arty

Faire deux heures de queue pour voir une exposition ? Pas votre truc. Entrer dans une galerie d'art contemporain et ne pas s'y sentir très à l'aise. Déplaisant. Acheter des œuvres, mais comment ? En bref, vous aimez l'art mais n'avez pas toujours le temps ni les dispositions pour pouvoir l'apprécier. Réjouissez-vous, le Barter Paris Art Club est fait pour vous ! Il suffit d'en devenir membre pour profiter des nombreux avantages : visites privées des plus grandes expositions parisiennes sous la conduite d'un expert, soirées spéciales dans les lieux les plus arty de la capitale, accompagnement à l'achat d'art avec un catalogue en ligne. Prochains évènements en perspective ? Une visite privée sur l'art et le vin au musée du Louvre, une soirée privilège dans le nouvel espace de la Galerie Paris-Beijing (photo ci-contre), ou encore une visite pour les enfants au Musée des Arts décoratifs. Pour Noël, Barter propose un an d'abonnement "spécial Christmas" pour 300 €. Le cadeau idéal pour les amateurs d'art. ■
www.barter-paris.com

DESIGNER BOX

Le design en boîte

Quand les grands noms du design se mettent en boîte pour signer des objets exclusifs et inédits, accessibles par abonnement (spirit collector oblige !), et toujours dans le plus grand secret de la création, cela donne Designer Box. Un concept French Touch (idée et fabrication Made in France) avec des créateurs de toute la planète. Ont déjà été mis en boîte : Arik Levy, Sam Baron, Aldo Bakker, Noé Duchaufour-Lawrance, India Madhavi, Ron Gilad, Sebastian Bergne, Ionna Vautrin, Marianne Guedin... et la liste est loin d'être close vu le succès de cette petite boîte. Après Matali Crasset et sa drôle de pendule frimousse "Bad Boy", José Lévy et son miroir pendentif, c'est FX Ballery qui garnit la dernière box avec un étonnant cylindre "attrape" photos et petits mots (photo ci-contre). Disponible depuis le 2 décembre, elle vous sera livrée avec un bougeoir signé du même designer, pour tout abonnement pris jusqu'au 24 décembre. Trois formules au choix : 3, 6 et 12 mois à partir de 29 € par mois ; en abonnement cadeaux à partir de 117 € et cerise sur le gâteau : la possibilité d'offrir une seule boîte de votre choix (attention certaines d'entre elles sont déjà épuisées) pour 69 €. ■
www.designerbox.com

Le cadeau collector signé par les plus grands noms du design.

Innovation décalée : Kano, l'ordinateur à monter soi-même.

KANO

L'ordinateur en kit

Vous connaissiez Meccano et Lego... Voici Kano... L'ordinateur à monter soi-même ! Un concept imaginé en 2013 par deux Américains, et développé via la plateforme de crowdfunding Kickstarter grâce à 1,5 millions de dollars récoltés en 30 jours, un record ! En vente depuis deux mois, Kano fait fureur et on comprend pourquoi. Car sous son apparence de jouet seventies (notons d'ailleurs qu'un enfant de 7 ans peut monter Kano lui-même), cet ordinateur en kit est doté d'atouts et d'astuces qu'aucun concurrent n'aurait osé mettre sur le marché. Répondant directement à la tendance du "Do it yourself" et du vaste réseau des "Makers" (en clair tout ce que nous pouvons faire et créer par nous-même), Kano, livré en kit, se construit façon "bricole", mais surtout se modèle en fonction des besoins de son propriétaire. Les spécialistes seront au fait, Kano est Open Source et permet donc de s'approprier totalement le système. Solution alternative pour cadeau hors du temps, Kano est vendu en ligne pour 149,99 €. ■
www.kano.me

SPOOTNIK

Le cadeau insolite

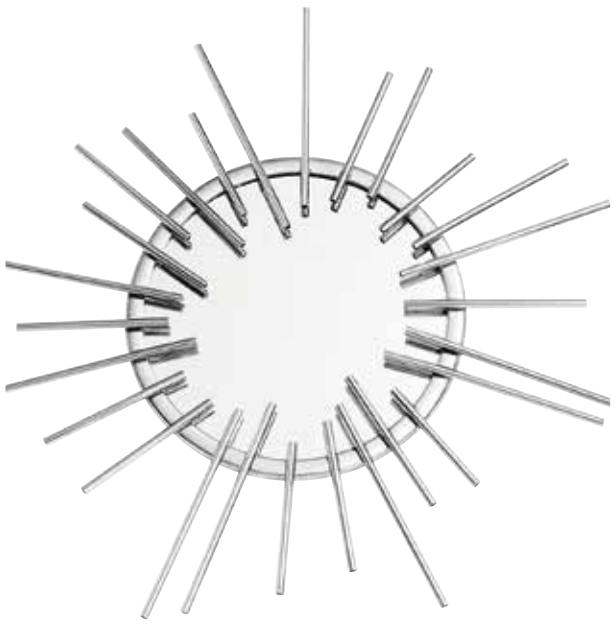
Chaque année c'est la même chose ! On aimerait bien trouver LE cadeau, celui qui brille par son originalité, sa qualité, sa beauté ; surtout celui qu'on est fier d'avoir déniché. Et chaque année, la tâche s'avère être un vrai parcours du combattant. Stop à la bataille inutile ! Spootnik explore pour vous les contrées les plus lointaines et propose en ligne, un shopping issu des villes les plus enthousiasmantes du moment : Tokyo, Milan, Los Angeles, Paris, Lisbonne, Londres, New York, Amsterdam, Casablanca, Lugano... Aidé par les influenceurs et autres créateurs de tendances, le site web Spootnik c'est un peu l'eshop underground de tout actif urbain connecté. En liste : objets hight tech, street, gourmet, design, mode homme et femme. En prime : les frais de livraison offerts sur toutes les destinations. ■
fr.spootnik.com

Boîte Fortune Cookies de l'artiste John Giorno en édition limitée (20 €) et platine vintage, mobile et connectée de Crosley (143 €)

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

LAST MINUTE

Design, épure ou coloré, le cadeau est élégant...
jusqu'au dernier moment.



■ *RADIO FLOW, DESIGN PHILP WONG,* LEXON, 69 € ■ *BOUCHONS PEACE AND DIABLE EN CÉRAMIQUE,* JONATHAN ADLER CHEZ POLYÈDRE HOME, 30 € PIÈCE
■ *ENCEINTE MINI PORTABLE BLUETOOTH G2,* CAMBRIDGE AUDIO, 129,99 € ■ *VASE LES TROIS CYCLES, 49 EXEMPLAIRES,* SAINT-LOUIS, 3 200€ ■ *MIROIR EN MÉTAL JOSÉ LÉVY* POUR MONOPRIX, 45 €
■ *BOUGIE ROSE ET MARIUS DANS TIMBALE EN PORCELAINE DE LIMOGES,* 119 € ■ *LAMPE TABLETTE TACTILE SILENTO MURO,* OSRAM, 149 € ■ *PORTE CARTE EN ARGENT MASSIF, DESIGN PAULINE DELTOUR,* PUIFORCAT, 900 € ■ *AMPLIFICATEUR EN CÉRAMIQUE POUR IPHONE,* EN&IS, 199 €

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

2015 in the city

7 « villes mondes » pour le Nouvel An

Elles sont smart, intelligentes, innovantes, green... On les appelle les « villes-mondes » car souvent visionnaires. Elles sont dans l'air du temps, en phase avec une époque en mouvement permanent. Et pourtant. S'y poser peut s'avérer réjouissant. Voici 7 destinations idéales pour rejoindre 2015 en beauté, sérénité et festivité. **Un dossier réalisé par Nicolas César**

L'envoûtante New York

© MISU - FOTOLIA

Envie d'un souvenir éblouissant de votre passage à 2015 ? Alors New York est fait pour vous! D'abord, parce ce que c'est la ville de la grandeur, voire de la démesure. Mais aussi et surtout, parce que c'est une ville de contrastes, riche de ses communautés et quartiers tels que Manhattan, la 5e avenue et ses boutiques luxueuses, ses hauts lieux touristiques comme la Statue de la Liberté, Central Park, Lincoln Center, l'Empire State Building, Wall Street et des lieux déroutants comme Greenwich village, le Bronx, Chinatown, le Queens, Brooklyn...

GIGANTISME ET LUMIÈRES

Incontournable donc, le célèbre feu d'artifice à Central Park et la cérémonie à Times Square. Près d'un million de personnes s'y rassemblent chaque année. Puis, pourquoi pas tenter le diable en pariant sur votre avenir et en accrochant vos vœux sur le mur des souhaits, juste avant d'admirer le fameux « Ball Drop », la descente de la boule géante depuis le One Times Square Building.

Et pour ceux qui préfèrent un moment plus intimiste, réservez une croisière pour vivre une New Year's Eve Party, tout en profitant de la vue sur Manhattan et du feu d'artifice au-dessus de l'Hudson River. Pour les amateurs, sachez qu'au-delà des multiples musées d'exception à l'image du Metropolitan Museum of Art, vous pouvez dîner d'un « festin de sept poissons » entouré de peintures de grands artistes chez Saul, au cœur du Brooklyn Museum.■

DIGITAL SPIRIT

A New York, des écrans digitaux, les « City 24/7 » informent en live les New-Yorkais et les touristes, grâce à une plateforme qui intègre les informations du gouvernement, des entreprises locales et des citoyens.

GRAND HYATT NEW YORK

Situé en plein cœur de Manhattan, le Grand Hyatt est l'adresse idéale pour les amateurs de grands espaces à l'ambiance résolument design et épure. Ici les chambres se jouent de sobriété et élégance, mâtinées de service High Tech. Tout près de la 5e avenue, Time Square, Central Park, Rockefeller Center ou encore des grands théâtres, voilà l'adresse idéale pour un plongeon dans "big apple".

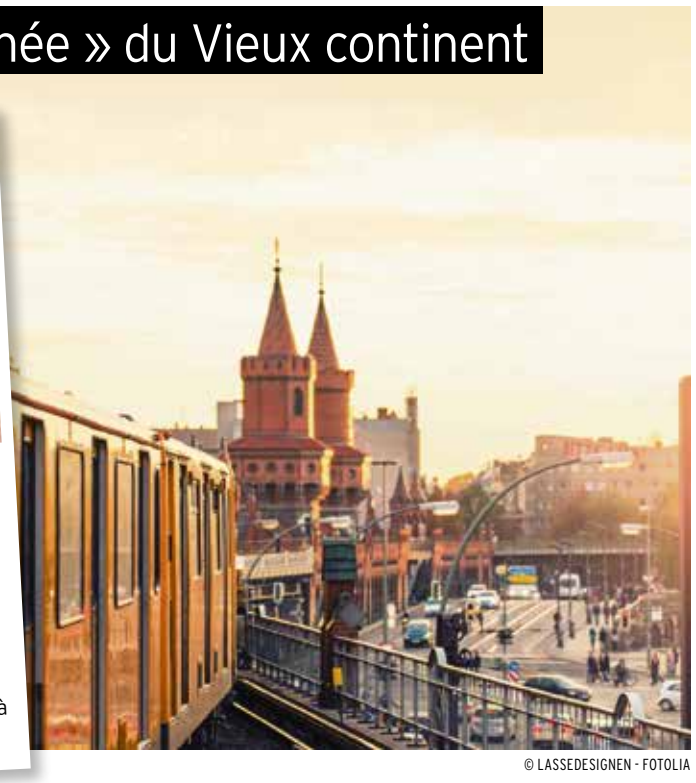
INFOS + : www.grandnewyork.hyatt.com - chambre à partir de 179 €

Berlin, la plus « branchée » du Vieux continent

NHOW

Amateurs de musique et d'éclectisme, l'hôtel Nhow est pour vous ! Pas un étage où le son créatif n'est mis à l'honneur, le tout dans un univers arty aux couleurs très seventies. Et pour les plus accrocs au set et à l'impro, l'hôtel met à disposition (à toute heure !), des guitares, amplis, casques... via son "guitare room service" ! Il fallait y penser.

INFOS + : www.nhow-hotels.com/berlin/ - chambre à partir de 77 €



© LASSEDESIGNEN - FOTOLIA

Berlin est probablement l'une des villes les plus dynamiques, alternatives et surprenantes de toute l'Europe. Cette ville « éternellement inachevée », en perpétuel mouvement, se caractérise par son ouverture d'esprit. Véritable creuset culturel, Berlin foisonne de courants de pensée en art, cinéma, mais aussi en architecture, musique, théâtre...

DYNAMIQUE ET CRÉATIVE

Les activités de toute sorte fourmillent : écouter un concert de musique classique dans l'austère et imposante cathédrale de Berlin, découvrir la richesse du street art berlinois, marcher dans les rues médiévales de Nikolai, bouger au rythme entraînant du swing à Strandbarmitte, visiter le magnifique palais de Sansoucci, tester le restaurant sur le toit du Bundestag, le parlement allemand avec une vue imprenable sur la ville. Sans oublier, les incontournables : Charlottenburg qui abrite le stade olympique, le palais des congrès, le mémorial des victimes du fascisme et Checkpoint Charlie, où l'histoire du Mur de Berlin est exposée. C'est ici qu'est organisé l'un des plus grands réveillons du monde. La fête s'étend sur plus de deux kilomètres autour de la Porte de Brandebourg, symbole de la ville réunifiée et de l'histoire tourmentée de Berlin. Au programme : de nombreux spectacles musicaux, des jeux de lumière, des DJ, un feu d'artifice spectaculaire et une ambiance déroutante avec un million de personnes de tous les horizons. Et pour les plus courageux qui souhaitent poursuivre jusqu'au bout de la nuit, laissez-vous guider jusqu'aux quartiers de Prenzlauerberg et Kreuzberg. ■

BERLIN EN 3D

Grâce à l'application gratuite « smartMap Berlin », vous pouvez désormais être guidé par le modèle 3D de Berlin, en utilisant votre smartphone ou votre tablette. Un outil très ludique et pratique.

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Londres, la ville aux mille facettes

© MODERNMOVIE - FOTOLIA

Londres, c'est bien plus que de célèbres monuments : Westminster, Tower Bridge, Big Ben... C'est une capitale cosmopolite, en plein boom, qui attire et compte plus de 50 nationalités. A Londres, l'écho fait entendre 300 langues différentes et le style aime à croiser un punk avec un homme d'affaires de la City, sans que cela soit « so shocking ». Ces dernières années, la ville est devenue « la » capitale culturelle européenne, celle qui concentre les expérimentations et les artistes d'avant-garde. Londres est passionnante, envoûtante. Elle a de multiples facettes et s'y promener, c'est faire un voyage dans le temps, des origines romaines, aux gratte-ciel modernes, exceptionnels par leur architecture. En passant bien sûr par des quartiers au charme désuet comme Notting Hill ou Kensington Palace, qui vit grandir la reine Victoria. Sans oublier l'incontournable Buckingham Palace, la demeure royale la plus prestigieuse du monde et le magnifique jardin du Saint Jame's Park.

FESTIVITÉS ÉCLECTIQUES

Pour le Nouvel An, le feu d'artifice au London Eye sur la rive sud reste un must. Vous pourrez aussi le vivre en croisière sur la Tamise, avec vue sur Big Ben illuminé, dans une ambiance de gala. Si vous recherchez un club design et select, le Bar Code est pour vous, c'est « le » lieu où se retrouve la jeunesse dorée londonienne. Vous ne serez pas déçu non plus par Circus au cœur de Soho, le nouveau spot chic et glam, designé par le très en vogue Tom Dixon. ■

MÉTRO CONNECTÉ

Dès 2022, Londres accueillera ses nouveaux métros, « New Tube ». Design et futuriste, ils seront équipés de Wi-Fi. Des écrans numériques afficheront l'état du réseau ferré en temps réel et les écrans publicitaires passeront au numérique.

LE SHANGRI-LA

Dernier né de la chaîne de luxe hôtelière chinoise, le Shangri-La At the Shard offre une vue tout simplement magique. Transparence et hauteur se jouent des lumières de la ville pour une vue à 180 ° dans un gratte-ciel conçu par Renzo Piano. Merveille des merveilles, au 52e étage, la piscine à débordement révèle un panorama renversant, tout comme les cocktails du Qong, le plus haut bar de Londres.
INFOS + : www.shangri-la.com/london/shangrila - chambre à partir de 400 €

Shanghai, « l'Etoile » de l'Asie

© SEAN PAVONE PHOTO 2014

BANYAN TREE SHANGHAI ON THE BUND

Des chambres spacieuses, à la fois luxueuses et design, une vue imprenable sur le Bund et la rivière Huangpu, un spa de grande classe, de somptueuses piscines, un centre de remise en forme parfaitement équipé, le nouvel hôtel Banyan Tree Shangai On The Bund a tous les atouts pour un séjour inoubliable.
INFO + : www.banyantree.com/en/cn-china-shanghai-on-the-bund/ - chambre à partir de 300 €

En quinze ans, Shanghaï s'est transformée en mégalopole cosmopolite et extravertie, qui « bouge » autant de jour que de nuit. Son métro est devenu le plus grand du monde (570 km, soit le double du réseau parisien !), les autoroutes aériennes survolent la ville et, le Maglev (le train à lévitation magnétique) fend le quartier de Pudong à 400 km/heure. C'est « la » vitrine de la Chine moderne du XXIe siècle. Les immeubles, signés par les plus grands architectes de la planète, sont tous aussi spectaculaires les uns que les autres.

LA SAINT SYLVESTRE EN DÉCALÉ

Avec son port, Shanghai a toujours été ouverte sur le monde et l'éclectisme. Branchée, avec des influences occidentales, la ville, qui fut sous domination étrangère pendant près d'un siècle, se révèle aussi agréable à visiter, avec son architecture métissée, ses édifices néoclassiques, ses villas d'inspiration coloniale, ses immeubles Art Déco... On aime flâner du côté des galeries d'art contemporain, observer le ballet des bateaux le soir sur fond de gratte-ciel illuminés, se perdre dans les échoppes de la vieille ville ou dans les lieux traditionnels chinois. Et, pour faire la fête le soir de la Saint Sylvestre, les lieux "hype" ne manquent pas, à l'image du Bling et du Muse. Mais attention au décalage festif car en Chine, le Nouvel An commence le 8 février 2016. Un début d'année entre passé et futur. ■

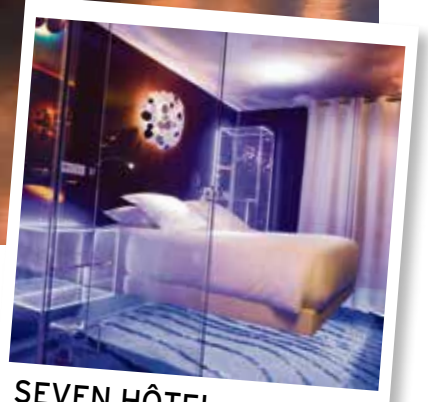
PLAN NUMÉRIQUE

Shanghai vient de lancer un « plan de digitalisation » de la ville qui permettra à 60% des foyers d'accéder à la fibre optique d'ici 2016, d'augmenter le nombre d'accès Wi-Fi publics à plus de 20 000, et d'étendre le réseau 4G.

LA TRIBUNE - VENDREDI 5 DÉCEMBRE 2014 - Nº 111 - WWW.LATRIBUNE.FR

Paris, ville Lumière

© EYETRONIC - FOTOLIA



SEVEN HÔTEL

Vous recherchez un hôtel et des chambres à la fois originales, modernes, luxueuses et décalées ? Vous êtes à la bonne adresse. Dès l'entrée, l'atmosphère cosy seventies et les jeux de lumière émerveillent. Situé dans le quartier latin, le Seven Hôtel propose une suite « cabaret », une chambre façon 007 et la fameuse chambre en lévitation. De quoi faire de beaux rêves.

INFOS + : www.sevenhotelparis.com - chambre à partir de 176 €

Capitale politique, économique, capitale culturelle, capitale de la mode, Paris regorge d'atouts qui en font l'une des villes les plus visitées au monde. Et son attrait va bien au-delà des sites les plus connus comme le Louvre, la Tour Eiffel, les Champs-Elysées, Montmartre... Il faut dire que Paris concentre pas moins de 180 monuments et musées. On s'y balade et on s'y perd toujours avec plaisir, que ce soit le long des bords de Seine et le charme des îles Saint-Louis et de la Cité, de l'effervescent Marais, ou du festif quartier de la Bastille... Le soir du Nouvel An, Paris se pare de ses plus belles lumières. Des milliers de personnes se rassemblent du Champ-de-Mars au Trocadéro pour admirer les illuminations de la Tour Eiffel. Mais, pour une ambiance plus calme, privilégiez le pied du Sacré Coeur, la vue sur tout Paris illuminé y est imprenable.

ART ET HISTOIRE

Traditionnelle mais inoubliable, la Saint-Sylvestre sur un bateau-mouche reste incontournable. Autre style : un dîner sur le Bateau Concorde Atlantique, amarré aux pieds de l'Assemblée Nationale et du Musée d'Orsay, l'ambiance prestige y est garantie. Pour les amateurs de spectacles, foncez au Théâtre de Chaillot où les danseurs de la Batsheva Dance Company vous éblouiront, et délectez-vous d'un somptueux dîner au restaurant Le Foyer de Chaillot face à la Tour Eiffel illuminée. ■

VILLE DURABLE

La mairie de Paris s'apprête à tripler les énergies renouvelables dans le mix énergétique de la ville d'ici 10 ans. Elle s'est également fixée un objectif zéro déchet, zéro carbone dans les nouveaux quartiers.

Rares sont les villes dans le monde où il règne une telle harmonie interculturelle entre des communautés issues des quatre coins de la planète. Ici, les bistrots français côtoient des trattorias italiennes, des restaurants cantonais, libanais... Montréal, c'est une ouverture sur le monde, un esprit de tolérance ouvert sur la joie de vivre. Ville reposante, agréable par ses nombreux espaces verts (ne manquez pas le parc du Mont-Royal et le jardin botanique, l'un des plus grands du monde), Montréal se démarque également par la qualité de sa vie culturelle et nocturne. Son Festival de jazz, son Festival Juste pour rire et les FrancoFolies ont désormais une réputation mondiale.

JOIE DE VIVRE

Ici, tous les styles et tous les goûts sont permis, mélangeant à l'envi autant de spectacles et pièces de théâtre classiques qu'avant-gardistes. Côté musique, vous trouverez aussi bien de la chanson française, que du jazz et du rock progressif. Quant au musée d'art contemporain, il ravira les amateurs avec les quelque 6 000 pièces de sa collection permanente. Pour le réveillon, rendez-vous au Vieux-Port de Montréal, où les premiers colons se sont installés au XVII^{e} siècle. Animations de tout genre sont au rendez-vous : promenade en carriole, patin à glace, grand bal populaire... La fête se prolonge ensuite dans le quartier du Vieux Montréal, séduisant, avec son architecture à l'européenne, ses rues pavées, ses édifices historiques et ses restaurants typiques. ■

Montréal, l'ouverture sur le monde

© PINK CANDY - FOTOLIA

VILLE INTELLIGENTE

Reconnue comme l'une des villes les plus intelligentes au monde, Montréal s'est dotée d'un Bureau de la ville intelligente et numérique qui a défini une stratégie autour de 4 axes: collecter, communiquer, coordonner et collaborer.

SAINT-PAUL HÔTEL

Premier hôtel design au Canada, il illustre merveilleusement bien l'âme de la ville de Montréal, ce mélange architectural d'ancien et de moderne. Une expérience esthétique unique et un rendez-vous gourmet tendance dans le restaurant de l'hôtel, l'un des plus branchés de la ville.

INFOS + : www.hotelstpaul.com - chambre à partir de 135 €

RIO EXCLUSIVE APPARTEMENT

Solution alternative à l'hôtel: l'appartement d'architecte face à la plage. L'agence Rio Exclusive propose un luxueux penthouse de 1 000 m^2. La grande terrasse en « U » qui l'entoure surplombe la plage et la baie de Copacabana. Un décor de rêve agrémenté d'un service conciergerie d'exception.

INFOS + : www.rioexclusive.com - nuit à partir de 1000 € (forfait spécial réveillon)

Rio de Janeiro, la cité merveilleuse

© SFMTHD - FOTOLIA

Passer un réveillon de la Saint-Sylvestre à Rio de Janeiro, c'est assurément une expérience inoubliable. Atmosphère survoltée et joyeuse garantie. Plus de deux millions de Cariocas vêtus de blanc prennent d'assaut Copacabana et jettent des fleurs et autres offrandes dans l'océan pour honorer Lemanjà, la déesse de la mer, avant de faire la fête et d'onduler sur la musique « live » de chanteurs et groupes renommés. A minuit, un spectaculaire feu d'artifice lancé depuis une dizaine de barges amarrées le long de la plage embrase le ciel, sous l'œil du Christ rédempteur, à 38 mètres de hauteur, dessiné par le sculpteur français, Paul Landowski.

UNE ARCHITECTURE SPECTACULAIRE

Avec ses longues plages de sable fin et ses collines verdoyantes, son architecture coloniale, ses édifices modernes et ses misérables bicoques, Rio de Janeiro regorge de merveilles et de contrastes. L'ascension en téléphérique du fameux Pain de Sucre (qui culmine à près de 400 m) offre une vue magnifique sur la baie de Guanabara. Mais, c'est du haut de Corcovado, à 700 mètres de hauteur (l'emblème de Rio), que le spectacle est encore plus impressionnant : on y surplombe le Pain de Sucre, les plages de Copacabana et Ipanema, le lac Rodrigo de Freitas et le centre-ville. Pour découvrir un quartier typique, allez à Santa Teresa. C'est le « Montmartre de Rio ». Vous y trouverez de charmants restaurants. Ne manquez pas non plus, le jardin botanique de Rio de Janeiro, l'un des plus beaux jardins au monde. ■

GREEN CITY

A la veille du mondial de football, la cité brésilienne s'est dotée d'un centre de pilotage lui permettant de prévenir les inondations et les risques d'effondrements meurtriers. 400 fonctionnaires surveillent les écrans en permanence.

PMU.FR

VOUS POUVEZ JOUER ET GAGNER PARTOUT OÙ QUE VOUS SOYEZ

Téléchargez les **APPLICATIONS** PMU.fr

Disponible sur pmumobile.fr

Disponible sur App Store

PMU G.I.E. SIREN 775 671 258 RCS PARIS

JOUER COMPORTE DES RISQUES : DÉPENDANCE, ISOLEMENT... APPELEZ LE 09 74 75 13 13 (APPEL NON SURTAXÉ).

Surface.com

Microsoft

La tablette qui remplace votre ordinateur.

La nouvelle Surface Pro 3 combine la puissance d'un ordinateur à la légèreté d'une tablette. Gagnez en efficacité grâce à son pied multiposition, son stylet Surface, son port USB, son écran 12 pouces et son clavier détachable(1). Travaillez et créez avec vos logiciels préférés, comme Adobe Photoshop(1) ou Microsoft Office(1). Surface Pro 3. La tablette qui remplace votre ordinateur.

Offre de Noël -100€*

Surface Pro 3

Offre valable du 27 novembre au 31 décembre 2014

*Offre de remise immédiate en caisse de 100 euros TTC valable pour tout achat d'une Surface Pro 3 (à l'exception du modèle i3 64Go non éligible à l'offre). Offre valable auprès des enseignes participant à l'opération, dans la limite des stocks disponibles. Les revendeurs sont libres de fixer leur prix.
1/Adobe Photoshop, Microsoft Office et le clavier sont vendus séparément. Visuel non contractuel.
Microsoft France, R.C.S. Nanterre 327 733 184, 37-45 Quai du Président Roosevelt, Issy-les-Moulineaux.